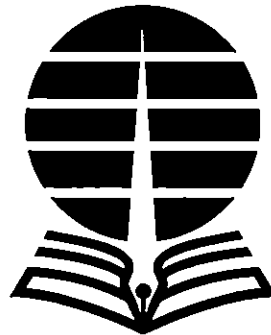


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN
MATERIAL HANDLING
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT XYZ)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

MARFIANDRI

NIM. 500088232

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK**STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN *MATERIAL HANDLING*
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT. XYZ)**

Marfiandri
marfiandri71@yahoo.co.id

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Penelitian dilakukan pada perusahaan PT.XYZ dengan tujuan untuk mengetahui perubahan faktor Internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis perusahaan khusus bergerak di bidang *material handling*. Tujuan selanjutnya akan diteliti juga mengenai strategi bisnis apa saja yang digunakan saat ini agar bisa bertahan dan bisa berkompetisi dengan perusahaan sejenis. Metode kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini agar bisa lebih fokus dan akurat karena banyak melibatkan nara sumber. Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara *focus group discussion* dan *in-depth interview* dengan menggunakan para nara sumber terpilih (*expert*) yang sudah dianggap mewakili perusahaan. Pengumpulan data berupa aspek internal dan eksternal perusahaan dengan t pertanyaan dan kuiz yang disebar. Landasan teori yang digunakan untuk mendapatkan data eksternal yakni PEST, sedangkan untuk teori secara internal menggunakan *Resources Basis View*. Analisa pada tingkat prioritas menggunakan matrik prioritas (SWOT) yang sangat mewakili penelitian ini. Penelitian pada aspek internal (penyeleksian) menggunakan metode VRIO. Penguatan analisa didukung oleh data-data sekunder yang ada berupa data penjualan yang cukup detail agar dapat mempertajam analisa. Pada tahap selanjutnya adalah proses pengintegrasian dalam rangka pengambilan keputusan dengan menggunakan teori David (2004). Tahapan berawal dari tahap *input stage* dengan menggunakan matriks EFE,IFE serta matriks CP. Proses pencocokan (*matching stage*) atau perbandingan untuk mendapatkan kesamaan menggunakan Matrik SWOT, BCG, dan *Grand Strategy* Proses tahap akhir (*desicion stage*) adalah penentuan strategi mana yang terbaik dengan menggunakan QSPM yang diaplikasikan untuk merancang strategi alternatif yang dapat dilakukan perusahaan pada kondisi lingkungan yang berbeda-beda. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa faktor internal dan eksternal sangat mempengaruhi jalannya perusahaan (strategi bisnis/strategi pemasaran). Skor pembobotan dengan menggunakan Matrik IE (skor pembobotan EFE dan IFE) dapat dilihat bahwa posisi PT XYZ berada pada kuadran *Growth*, begitu juga dengan diagram Cartesius hasil pengolahan data internal dan eksternal PT XYZ menghasilkan nilai total faktor eksternal sebesar 3,05, sementara nilai total faktor internal sebesar 3,30. Dengan kondisi tersebut dapat diartikan bahwa perusahaan dalam kondisi *strength-opportunity*, yang bermakna perusahaan memiliki performa baik (diatas rata-rata).

Kata Kunci : SWOT, TOWS, RBV, VRIO, BCG, EI, SPACE, QSPM,
Manajemen Strategik, Manajemen Pemasaran

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY OF MATERIAL HANDLING COMPANY (CASE STUDY ON PT XYZ)

Marfiandri
marfiandri71@yahoo.co.id

Open University Post Graduate Program

Doing research on the company PT. XYZ that seeks to know the change of Internal and external factors that affect the business of companies that specialized in the field of material handling. Next will be examined as well as to what are the business strategies used today in order to survive and be able to compete with similar companies. Qualitative descriptive method used in this research to be more focused and accurate because a lot of it involves resource person. The process of data collection is done by means of focus group discussion and in-depth interview with the use of the selected resource (expert) who have been considered to represent the company. Data collection is taken in the form of the internal and external aspects of the company through questions and distributed quiz. The cornerstone of the theory used to obtain external data i.e. PEST, while internally using the theory of Resources Base View. Analysis on the level of priority of use matrix priority .quiz spread. The cornerstone of the theory used to obtain external data i.e. PEST, while internally using the theory of Resources Base View. Analysis on the level of priority of use matrix priorities (SWOT) that is very representative of this research. Research on the internal aspects (selection) method using VRIO. Strengthening analysis supported by secondary data that exists in the form of a fairly detailed sales data in order to sharpen the analysis. At the next stage is the process of integration in the framework of decision making by using the theory of David (2004). Stages starting from the phase of the input stage using a matrix of EFE, IFE matrix and CP. The process of matching (matching stage) or a comparison to get the similarity using SWOT Matrix, BCG, Grand Strategy Process final phase (decision stage) is determining where the best strategy using QSPM, applied to design alternative strategies that can do company applied to design alternative strategies that companies can do in different environmental conditions. The results of this study stated that internal and external factors greatly affect the operations of the company (business strategy/marketing strategy). Score weighting Matrix by using IE (score weighting IFE and EFE) can be seen that the position of PT XYZ was at quadrant Growth, along with a diagram of the data processing results of Cartesius internal and external PT XYZ produces a total value factors external amounting to 3.05, while the total value of internal factors of 3.30. The condition can be interpreted with that company in conditions of strength-opportunity, meaning the company has a good performance (above average).

Key Words: SWOT, TOWS, RBV, VRIO, BCG, EI, SPACE, Strategic Management, QSPM, Marketing Management

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul
Strategi Bisnis Perusahaan *Material Handling*
Studi Kasus Pada Perusahaan PT. XYZ
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Jakarta, 17 Juni 2017
Yang Menyatakan



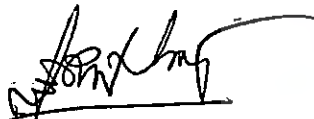
Marfiandri
NIM : 500088232

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Strategi Bisnis Perusahaan *Material Handling*
Studi Kasus Pada Perusahaan PT XYZ
Penyusun TAPM : Marfiandri
NIM : 500088232
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Sabtu, 12 Agustus 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Wilfridus B Elu, M.Si
NIP.

Pembimbing I,



Dr. Taufani C Kurniatun, M.Si
NIP.

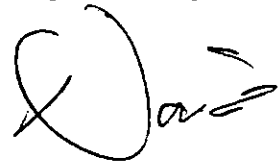
Mengetahui,

Direktur
Program Pascasarjana

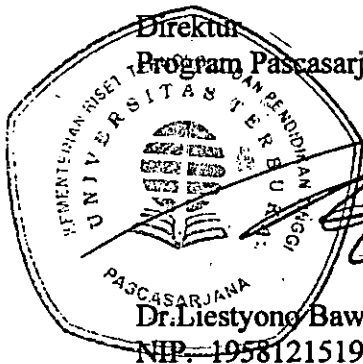


Dr. Liestyono Bawono Irianto, M.Si
NIP. 19581215198601009

Ketua Bidang Program
Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, MSc
NIP. 197811112005011001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Marfiandri
NIM : 500088232
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Strategi Bisnis Perusahaan *Material Handling*
Studi Kasus Pada Perusahaan PT XYZ

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 17 Juni 2017

W a k t u : 09,00-10.00

dan telah dinyatakan : LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr.Tita Rosita, M.Pd
Tandatangan

Penguji Ahli: Dr.Agus Maulana , M.S.M
Tandatangan

Pembimbing I: Dr. Taufani C Kurniatun, M.Si
Tandatangan

Pembimbing II : Dr.Wilfredus B. Elu, M.Si
Tandatangan

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

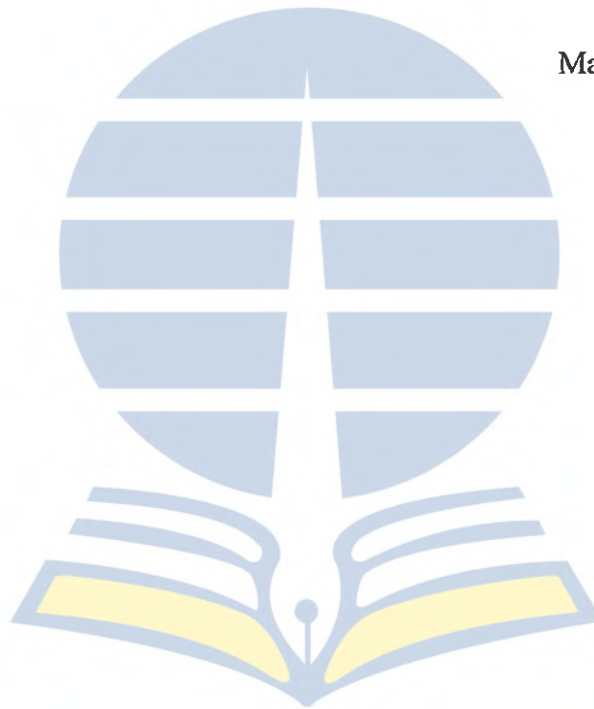
1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Bapak Dr.Liestyodono Bawono, M.Si
2. Kepala UPBJJ-UT Jakarta, selaku penyelenggara Program Pascasarjana, Bapak Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed
3. Ketua Bidang Program Magister Manajemen, Bapak Mohamad Nasoha, SE,MSc
4. Pembimbing I dan Pembimbing II : Ibu Dr. Taufani C Kurniatun, M.Si dan Bapak Dr. Wilfridus B Elu, M.Si atas waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini
5. Almh Ibu Marlini dan Alm Bapak Ahmad, istri Dyah Tri Asih serta anak-anak saya M. Adtar Lamoda Pramadhana & M. Ardhan Segara Ilhami atas doa, cinta kasih, dan dukungan mereka yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Hanafiah Mattjik dan seluruh karyawan PT Sentratek Adiprestasi atas dukungan mereka dalam membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Sahabat sekelas angkatan 20141 Program Pascasarjana Magister Manajemen UPBJJ-UT Jakarta.

8. Pihak lain yang tak dapat saya tuliskan satu per satu.

Akhir kata, Semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 19 Agustus 2017

Marfiandri



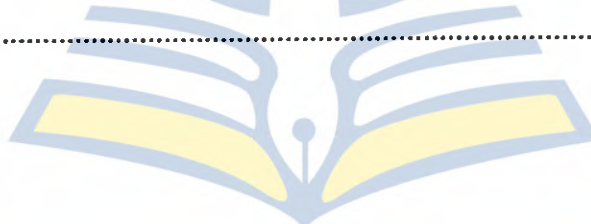
DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Abstrak..... | i |
| Lembar Persetujuan | ii |
| Lembar Pengesahan | iii |
| Kata Pengantar | iv |
| Daftar Isi | vi |
| Daftar Gambar | viii |
| Daftar Tabel | ix |
| Daftar Lampiran..... | x |
| BAB I Pendahuluan | 1 |
| A,Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B.Perumusan Masalah..... | 13 |
| C.Pembatasan Masalah | 13 |
| D.Tujuan Penelitian dan Manfaatnya | 1 |
| BAB II Tinjauan Pustaka | 15 |
| A.Telaah Pustaka | 15 |
| 1.Manajemen Strategik | 15 |
| 2.Strategi Bersaing..... | 17 |
| 3.Strategi Perusahaan..... | 18 |
| 4.Resource-Base View..... | 22 |
| 5.VRIO..... | 23 |
| 6.Analisa PEST | 25 |
| 7.Analisa SWOT | 27 |
| 8.Matrik TOWS | 29 |
| 9.Teknis-Teknis Perumusan Strategi | 30 |
| B.Penelitian Terdahulu | 33 |
| C.Material Handling | 37 |

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Abstrak..... | i |
| Lembar Persetujuan | ii |
| Lembar Pengesahan | iii |
| Kata Pengantar | iv |
| Daftar Isi | vi |
| Daftar Gambar | viii |
| Daftar Tabel | ix |
| Daftar Lampiran..... | x |
| BAB I Pendahuluan | 1 |
| A,Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B.Perumusan Masalah..... | 13 |
| C.Pembatasan Masalah | 13 |
| D.Tujuan Penelitian dan Manfaatnya | 1 |
| BAB II Kajian Pustaka..... | 15 |
| A.Telaah Pustaka | 15 |
| 1.Manajemen Stratejik | 15 |
| 2.Strategi Bersaing..... | 17 |
| 3.Strategi Perusahaan..... | 18 |
| 4.Resource-Base View..... | 22 |
| 5.VRIO..... | 23 |
| 6.Analisa PEST | 25 |
| 7.Analisa SWOT | 27 |
| 8.Matrik TOWS | 29 |
| 9.Teknis-Teknis Perumusan Strategi | 30 |
| B.Penelitian Terdahulu | 33 |
| C.Material Handling | 37 |

| | |
|--|-----|
| BAB III Metodologi Penelitian..... | 39 |
| A.Disain Penelitian | 39 |
| B.Sumber Data Penelitian..... | 40 |
| C.Tahapan Penelitian | 42 |
| D.Teknik Pengumpulan Data..... | 44 |
| BAB IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan..... | 45 |
| A.Deskripsi Hasil Penelitian..... | 45 |
| 1.Gambaran Umum Perusahaan..... | 45 |
| 2.Faktor Internal Dan Eksternal..... | 45 |
| 3.Tahap Input | 73 |
| 4.Tahap Perbandingan atau Pencocokan (Matching Stage)..... | 81 |
| 5.Tahap Keputusan | 98 |
| 6.Perbandingan dan Pemetaan | 98 |
| 7.Analisa Swot..... | 100 |
| 8.Analisa Kondisi Internal | 102 |
| 9.Perubahan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal | 103 |
| BAB V Kesimpulan Dan Saran..... | 105 |
| A.Kesimpulan | 105 |
| B.Saran..... | 106 |
| Daftar Pustaka..... | 107 |
| Lampiran | |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 1.1 Transportasi Batubara (Material Handling) dengan Menggunakan <i>conveyor system</i> | 3 |
| Gambar 1.2 Grafik Prosentasi penjualan produk <i>material handling</i> Untuk industri dan pertambangan | 6 |
| Gambar 1.3 Grafik potensi bisnis <i>material handling</i> | 8 |
| Gambar 1.4 Grafik perbandingan total penjualan PT ABC dengan PT XYZ selama tahun 2012-2014 | 10 |
| Gambar 2.1 Model manajemen stratejik (Wheelen,2012) | 17 |
| Gambar 2.2 Lima Strategi Generik Michael Porter | 18 |
| Gambar 2.3a Proses Bisnis PT XYZ | 20 |
| Gambar 2.3 Proses Perencanaan Strategis Bisnis | 27 |
| Gambar 2.4 Tabel matriks TOWS | 30 |
| Gambar 2.5 Matriks EFE | 31 |
| Gambar 2.6 Matriks IFE | 32 |
| Gambar 2.7 Matriks IE | 32 |
| Gambar 3.1 Tahapan penelitian | 43 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT XYZ | 47 |
| Gambar 4.2 Matriks Grands Strategy | 97 |
| Gambar 4.3 Peta SWOT perusahaan | 100 |

DAFTAR TABEL

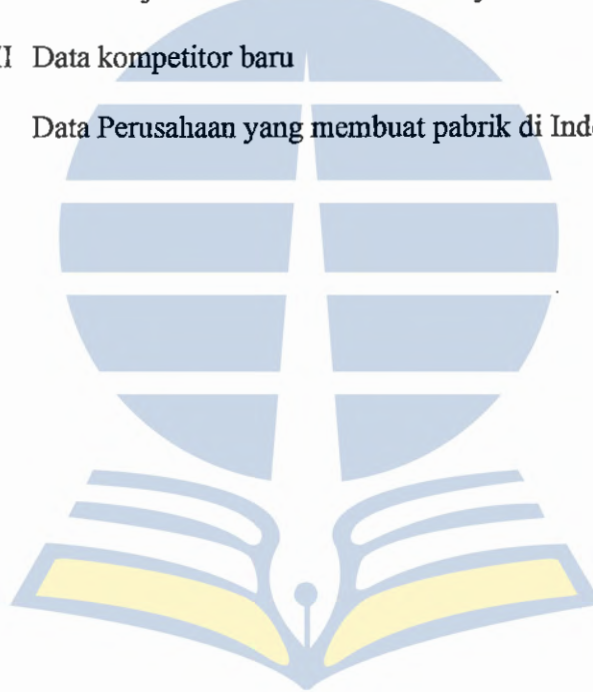
| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1 | Daftar perusahaan yang bergerak di bidang <i>material handling</i> | 4 |
| Tabel 1.2 | Data Penjualan Tahunan <i>Belt Conveyor</i> | 11 |
| Tabel 2.1 | Model VRIO..... | 25 |
| Tabel 2.2 | Penelitian terdahulu..... | 33 |
| Tabel 4.1 | Pelaksanaan pengumpulan data..... | 48 |
| Tabel 4.2 | Komposisi aspek <i>opportunity</i> | 50 |
| Tabel 4.3 | Elaborasi <i>opportunity (political)</i> | 51 |
| Tabel 4.4 | Elaborasi aspek <i>opportunity (economy)</i> | 52 |
| Tabel 4.5 | Elaborasi aspek <i>opportunity (social)</i> | 52 |
| Tabel 4.6 | Elaborasi aspek <i>opportunity (technology)</i> | 53 |
| Tabel 4.7 | Matriks aspek <i>opportunity</i> dengan prioritas tinggi..... | 53 |
| Tabel 4.8 | Matriks aspek <i>opportunity</i> dengan prioritas menengah..... | 56 |
| Tabel 4.9 | Matriks aspek <i>opportunity</i> dengan prioritas rendah..... | 56 |
| Tabel 4.10 | Tabel penggabungan faktor <i>opportunity</i> | 58 |
| Tabel 4.11 | Aspek utama <i>opportunity</i> | 60 |
| Tabel 4.12 | Tabel aspek <i>threat</i> | 61 |
| Tabel 4.13 | Elaborasi aspek <i>threat (political)</i> | 62 |
| Tabel 4.14 | Elaborasi aspek <i>threat (economy)</i> | 63 |
| Tabel 4.15 | Elaborasi aspek <i>(social)</i> | 64 |
| Tabel 4.16 | Elaborasi aspek <i>threat (technology)</i> | 64 |
| Tabel 4.17 | Elaborasi aspek <i>threat</i> dengan prioritas tinggi..... | 65 |
| Tabel 4.18 | Elaborasi aspek <i>threat</i> dengan prioritas menengah | 66 |
| Tabel 4.19 | Elaborasi aspek <i>threat</i> dengan prioritas rendah | 67 |
| Tabel 4.20 | Penggabungan faktor <i>threat</i> | 68 |
| Tabel 4.21 | Aspek utama <i>threat</i> | 68 |
| Tabel 4.22 | Matriks VRIO aspek internal kekuatan (<i>strength</i>) | 70 |
| Tabel 4.23 | Matriks VRIO aspek internal kelemahan (<i>weakness</i>)..... | 72 |

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 4.24 | Faktor utama eksternal dan penilaian bobot | 74 |
| Tabel 4.25 | Faktor utama internal dan penilaian bobot | 75 |
| Tabel 4.26 | Tabel nilai tertimbang eksternal | 77 |
| Tabel 4.27 | Faktor utama internal | 78 |
| Tabel 4.28 | Nilai tertimbang faktor internal | 80 |
| Tabel 4.29 | <i>Competitive Profile Matrix</i> | 80 |
| Tabel 4.30 | Tabel matriks SWOT | 81 |
| Tabel 4.31 | Tabel matriks interaksi S – O | 83 |
| Tabel 4.32 | Tabel S – O | 84 |
| Tabel 4.33 | Tabel matriks interaksi S – T | 85 |
| Tabel 4.34 | Tabel strategi S – T..... | 86 |
| Tabel 4.35 | Tabel matriks interaksi W – O..... | 87 |
| Tabel 4.36 | Tabel strategi W – O..... | 89 |
| Tabel 4.37 | Matriks interaksi W – T..... | 90 |
| Tabel 4.38 | Tabel strategi W – T..... | 91 |
| Tabel 4.39 | Kumpulan strategi TOWS..... | 92 |
| Tabel 4.40 | <i>Matrix Space Analysis</i> | 93 |
| Tabel 4.41 | <i>Enrolment</i> PT XYZ 2012-2015..... | 95 |
| Tabel 4.42 | Matriks IE PT XYZ..... | 96 |
| Tabel 4.43 | Tabel Perbandingan SWOT..... | 98 |
| Tabel 4.43 | Tabel penjualan bulanan belt conveyor tahun 2012-2014..... | 98 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Data Informan
- Lampiran II Protokol Wawancara
- Lampiran II Transkrip Identifikasi Aspek *Opportunity*
- Lampiran IV Transkrip Identifikasi Aspek *Threat*
- Lampiran V Transkrip Faktor Internal
- Lampiran VI Komponen Unit Conveyor System
- Lampiran VII Data Penjualan Bulanan Belt Conveyor dari tahun 2012-2014
- Lampiran VIII Data kompetitor baru
- Lampiran IX Data Perusahaan yang membuat pabrik di Indonesia



BAB I

PENDAHULUAN

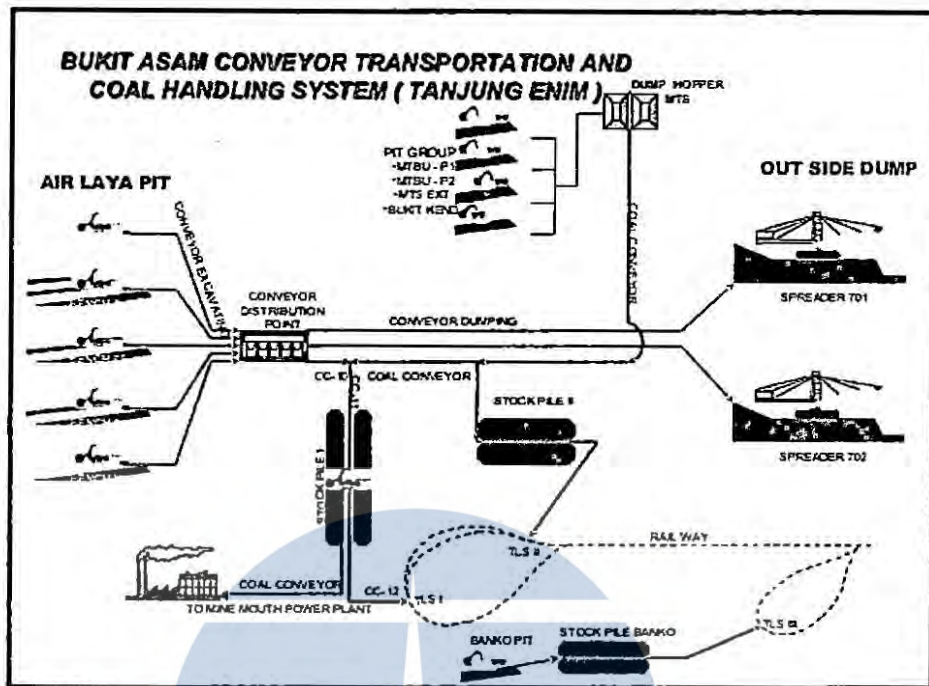
A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kaya akan sumber daya alam terutama dari hasil pertambangannya. Pertambangan adalah usaha pemanfaatan sumber daya alam berupa barang-barang galian yang terkandung di dalam dan dipermukaan bumi. Berdasarkan data Asosiasi Tambang Indonesia tahun 2013, Indonesia memiliki potensi tambang yang sangat besar dan beraneka ragam seperti batubara, dengan jumlah produksi mencapai 246 juta ton/tahun, eksportir peringkat ke-2 terbesar di dunia dibawah Australia (252 juta ton) sedangkan China sebagai produsen batubara terbesar hanya menempati urutan ke-7 (47 juta ton). Tambang jenis lainnya seperti timah, Indonesia menduduki peringkat ke-2 (26% dari jumlah produksi dunia); tembaga peringkat ke-2 dari sisi produksi sebesar 10,4% dan emas yang dimiliki Indonesia menduduki peringkat ke-7 dengan cadangan 2,3% dari cadangan emas dunia.

Dukungan dalam dunia pertambangan dan industri tidak saja hanya pada bagaimana cara memperbesar ekspor, mengeksplorasi tambang baru, dan upaya untuk bisa mendapatkan harga jual yang baik akan tetapi juga harus memikirkan hal yang berkaitan dengan hal-hal teknis. Adapun salah satu hal teknis tersebut adalah bagaimana upaya untuk bisa menyediakan alat transportasi bagi material itu sendiri agar bahan yang sudah ditambang bisa sampai ketujuan dengan waktu cepat, kuantiti yang banyak, terus-menerus, kebutuhan akan tenaga dan biaya yang rendah serta mudah dan murah dalam pengoperasiannya.

Dalam proses produksi batubara dan jenis material tambang lainnya diperlukan alat transportasi yang digunakan untuk memindahkan material tambang dari satu tempat ke tempat yang lain. Untuk itu digunakanlah peralatan *material handling* sebagai alat untuk membantu perpindahan tersebut. Menurut buku *Bulk Material Handling (2011)* peran *material handling* dalam industri dan pertambangan khususnya batubara mulai dari hulu sampai hilir bisa mencapai 15%-75% dari biaya produksi. Peralatan yang dimaksud dengan *material handling* adalah peralatan *conveyor system*. Peralatan ini berfungsi untuk memindahkan barang dalam jumlah yang sangat besar dan dalam waktu yang lebih singkat serta bisa bekerja secara terus menerus.

Peralatan lainnya yang bisa dikatakan sebagai peralatan *material handling* seperti: *crane, truck, elevator, bulldozer, lift*, dan lain sebagainya. Semua peralatan *material handling* bisa dipakai untuk transportasi barang atau pemindah barang, akan tetapi hanya *conveyor system* yang memenuhi unsur pemindah maksimum dimana berkapasitas besar, bisa untuk berbagai jenis material, bekerja terus menerus dan bisa menempuh jarak yang jauh (km). Berdasarkan Gambar 1.1, dimana penggunaan *conveyor system* hampir mendominasi kegiatan pertambangan di salah satu tambang terbesar di Indonesia seperti Bukit Asam di Tanjung Enim Sumatera Selatan. Kegiatan tersebut adalah mengantar atau mengirim batubara dimulai dari lokasi pengambilan yakni *Pit*, diteruskan dengan *conveyor system* menuju: *Distribution Point; Stockpiles; Power plant; Out Side Dump* serta terakhir dikirim dengan menggunakan kereta api ataupun kapal menuju konsumen yang membutuhkan. Kegiatan tersebut antara satu poin dengan poin berikutnya hampir keseluruhan menggunakan *conveyor system*.



Gambar 1.1 Transportasi Batubara (*material handling*) dengan menggunakan *Conveyor System*

Untuk kebutuhan tambang dan industri baik industri kecil maupun industri besar kebutuhan akan alat *material handling* hampir merata disegala sisi produksi seperti: pabrik pupuk, keramik, semen, automotif, tekstil, pakan ternak, pabrik kertas, industri kecil dan sebagainya. Sedangkan untuk pertambangan tidak hanya terbatas pada batubara saja akan tetapi juga pada perusahaan *quarry* (tambang batu), emas, tembaga, nikel, biji besi dan lain sebagainya.

Sampai saat ini terdapat tidak kurang dari 20 perusahaan (departemen industri dan pertambangan 2014) yang bergerak di bidang *material handling* baik dari perusahaan Indonesia maupun dari perusahaan asing. Perusahaan pada umumnya bergerak di bidang *material handling support*, baik itu perusahaan penyuplai (*supplier*), pembuat (*producer*), kontraktor (*contractor*) dan *service*

support yang merupakan lingkaran kebutuhan akan produk *material handling support*. Tidak semua perusahaan sebagai produsen aneka produk *material handling* tetapi juga sebagai agen produk *support material handling*, konstruksi dan lain sebagainya.

Sejauh ini belum teridentifikasi skala industri *material handling* secara detail, namun dari beberapa catatan di departemen perindustrian tahun 2014 terdapat 10 perusahaan pelaku dan industri yang teridentifikasi sesuai tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1 Daftar perusahaan Di Bidang *Material Handling*

| NO | Nama Perusahaan | Spesifikasi dalam bidang material handling | Keterangan |
|----|------------------------|--|------------|
| 1. | Supra Bakti Mandiri | Services, Agen, Konstruksi | Lokal |
| 2. | Himalaya Everest Jaya | Agen, Pabrikasi | Lokal |
| 3. | Multi Rubindo | Pabrikasi, Agen | Lokal |
| 4 | Tenova Takraf | Konstruksi, Agen | Asing |
| 5 | Jaya Mandiri Rekabuana | Konstruksi, Servis | Lokal |
| 6 | Petrosea | Konstruksi, Servis | Asing |
| 7 | XYZ | Pabrikasi, Agen, Services | Lokal |
| 8 | Sandvik/Prok | Pabrikasi | Asing |
| 9 | Goodyear Indonesia | Pabrikasi | Lokal |
| 10 | Inabec | Pabrikasi | Lokal |

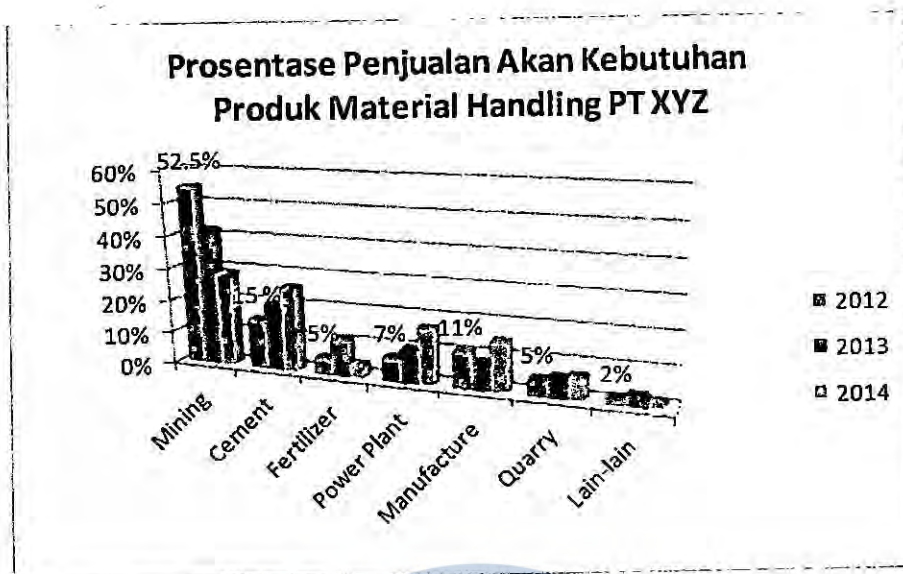
Sumber : Departemen Industri dan Pertambangan tahun 2014

Tabel 1.1 merupakan daftar sepuluh besar perusahaan yang ikut dalam persaingan/pensupport kebutuhan akan *material handling*, baik sebagai agen suatu produk, pabrikasi barang, servis untuk *material handling* maupun konstruksi.

Semua itu merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam *supporting of material handling*.

Semakin besarnya persaingan yang ada maka diperlukannya berbagai strategi-strategi dalam perencanaan pemasaran sebagai bentuk dan upaya agar perusahaan bisa berjalan baik dengan menggali berbagai strategi, serta mengetahui faktor yang mempengaruhinya sebagai perusahaan *material handling support*. Fenomena ini mendorong penulis untuk meneliti melalui tesis yang berjudul "*Strategi Bisnis Perusahaan Material Handling (studi kasus pada perusahaan PT.XYZ)*".

PT.XYZ sebagai perusahaan *material handling support* merupakan pemasok lebih dari 100 (data konsumen PT XYZ tahun 2014) perusahaan industri dan tambang. Pada saat ini potensi bisnis untuk produk *material handling* dibidang pertambangan masih akan ada hingga 80 tahun kedepan karena masih tersedianya lahan/cadangan atau tempat eksplorasi di Indonesia (*BP Statistic Review world Of Energy 2015*). Industri ini akan selalu ada selama perusahaan tersebut beroperasi dan menggunakan alat transportasi *material handling*. Saat ini area pertambangan terbesar ada di Kalimantan diikuti oleh propinsi lainnya yang masih belum dieksplorasi, sedangkan untuk industri saat ini banyak dibuat plant-plant baru seperti pabrik semen, *smelter*, industri kecil lainnya yang tentu akan membutuhkan peralatan *material handling* untuk transportasi materialnya. Kebutuhan selalu diiringi juga dengan persaingan yang pasti akan timbul baik pada saat ini maupun yang akan terjadi kedepannya.



(Sumber : Pelanggan PT XYZ 2012-2014)

Gambar 1.2 Grafik Prosentasi Penjualan Produk *Material Handling* untuk Industri dan pertambangan

Merujuk pada gambar Grafik 1.2 diatas menunjukkan karakteristik kebutuhan terbesar material handling adalah pada industri *mining*, diikuti oleh industri semen; *fertilizer*; *power plant*; *manufacture*; *quarry* dan lain-lainnya. Grafik tersebut menunjukkan adanya peningkatan maupun penurunan akan kebutuhan *material handling* untuk 3 (tiga) tahun terakhir pada PT.XYZ. Artinya dengan peningkatan dan penurunan tersebut ada sesuatu hal yang terjadi dan mesti dicarikan jalan keluarnya agar penjualan meningkat dan sekurangnya bisa stabil. Besar kecilnya kebutuhan *material handling* tidak lepas dari; besar kecilnya produk, panjang pendeknya lintasan transportasi, serta sedikit banyaknya proses produksi yang terjadi di area produksi dan juga waktu/bentuk perawatan yang berbeda pada masing-masing perusahaan. Begitu juga banyak sedikitnya terjadinya perkembangan kebutuhan seperti pembukaan plant baru, penambahan lintasan, serta ekspansi dari setiap industri dan pertambangan.

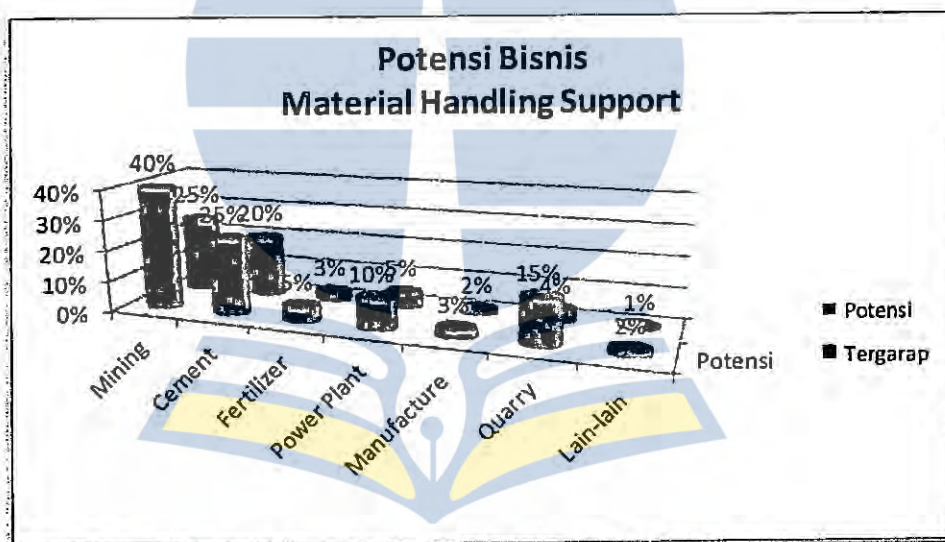
Kompetisi pasar *material handling* ini cenderung terus menaik, ini diperlihatkan dengan semakin banyaknya perusahaan baru serta semakin banyaknya produk *material handling* dengan merk-merk baru. Berdasarkan data sebuah pabrik semen di Indonesia, yakni PT.Semen Padang yang dikumpulkan berdasarkan sumber *Mapping* PT XYZ pada tahun 2012, dimana perusahaan tersebut merupakan perusahaan semen tertua di Indonesia, Pada awalnya perusahaan ini dibuat atau didirikan oleh perusahaan India dimana banyak barang atau *part* yang berasal dari negara tersebut, Dalam beroperasinya peralatan *material handling* tersebut maka diperlukan penggantian *part* atau komponen untuk *material handling*-nya, adapun data *conveyor system* unit PT Semen Padang adalah sebagai berikut:

1. Jumlah *Conveyor system* yang aktif sejumlah 202 line
2. Total Panjang *Conveyor* +/- 22 km

Kebutuhan komponen dari sebuah *conveyor line* ditunjukkan pada Lampiran VI. Lampiran tersebut menunjukkan bahwa komponen *material handling* sangatlah banyak, dan kebutuhan akan setiap komponen tersebut juga tidak sedikit, dimana akan disesuaikan dengan panjang conveyor unit serta disain kapasitas yang ditetapkan. Dengan adanya data tersebut maka setiap pemasok/perusahaan akan memilah-milah unit bisnis mereka sesuai dengan kemampuan dan rencana bisnis di tiap perusahaan. Dengan melihat data diatas bisa dilihat besarnya kesempatan setiap perusahaan untuk bisa mensupport kebutuhan peralatan *material handling*. Perusahaan ini tidak bisa menyiapkan semua kebutuhan tersebut secara keseluruhan karena komponen tersebut masing

masingnya berbeda fungsi dan karakteristiknya. Dengan banyaknya pilihan tipe usaha ini maka semakin besar pula kesempatan unit usaha di bisnis *material handling* ini, sehingga persaingan akan supporting *material handling* otomatis akan meningkat pula.

Perusahaan akan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan potensi bisnis yang ada. Jika potensi tersebut besar dan belum tergarap maka potensi tersebut akan merupakan harapan besar bagi perusahaan. Perusahaan harus mengetahui besarnya serapan pasar maka perlu dilakukan *mapping* sesuai prospek dan *opportunity* yang ada agar rencana bisnis untuk *material handling* sesuai dengan harapan perusahaan.

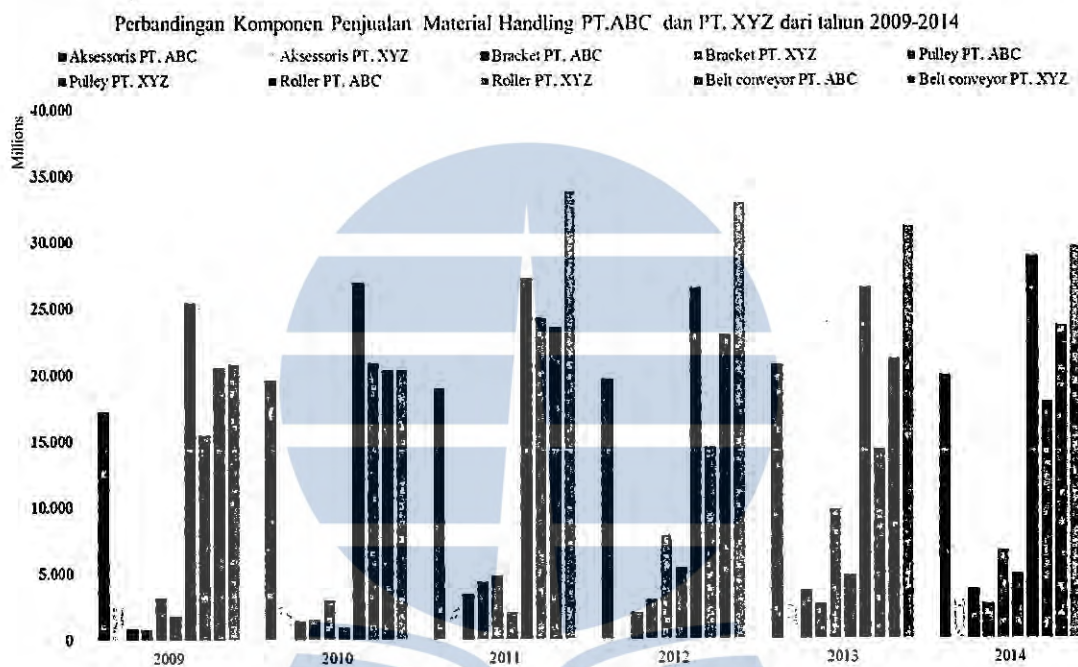


Sumber : *Sales & Marketing Potensial Market PT XYZ*, Februari 2014

Gambar 1.3 Grafik Potensi Bisnis Material Handling

Paparan dari Gambar 1.3 menunjukkan besarnya potensi dari masing-masing industri dan pertambangan. *Mining* sebagai contoh, dimana posisi tertinggi yang sudah tergarap beserta perbandingannya adalah 40% (potensi) berbanding

penurunannya tidak terlalu signifikan. Dari karakteristik part dan nilai jual komponen ternyata ada perbedaan yang jauh antara satu dengan lainnya dimana part yang satu dengan lainnya terlalu berbeda dari nilai dan harga jual yang berimbas pada pemasukan pada perusahaan. Tingkat popularitas dari masing masing produk memberi perbedaan pada tipe usaha masing masing perusahaan.



Sumber : Mapping Sales & Marketing Potensial Market PT. ABC dan PT. XYZ, dalam unit Rupiah, Februari 2014

Gambar 1.4. Grafik Perbandingan Total Penjualan per Komponen PT. ABC dengan PT. XYZ selama Tahun 2009 – 2014.

Dalam Gambar 1.4. terlihat rincian Total Penjualan per Komponen PT. ABC dengan PT. XYZ selama Tahun 2009 – 2014. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa penjualan per Komponen PT. ABC memang terlihat signifikan lebih besar dari penjualan per komponen PT. XYZ. Adapun jenis komponennya terdiri atas : Aksessoris, Bracket, Pulley, Roller dan Belt Conveyor.

25% yang sudah digarap. Sedangkan pada industri semen masih tersedia potensi pasar sebesar 20%, ini belum termasuk rencana pemerintah untuk memperbanyak kapasitas dan membangun pabrik semen baru, untuk potensi diindustri lainnya tetap ada tetapi tidak sebesar apa yang ada pada industri mining (*Mapping Sales dan Marketing Potensial Market PT. XYZ tahun 2014*). Potensi merupakan suatu harapan yang menggambarkan target yang harus dicapai berdasarkan kondisi real yang ada dilapangan.

PT. XYZ menjual beberapa kelompok barang yang terdiri dari *Belt conveyor, roller, bracket, pulley* dan aksesoris dimana kesemua produk tersebut merupakan komponen-komponen dari *material handling* untuk sebuah *conveyor unit*. Jika kita melihat penjualan PT. XYZ dalam rentang waktu 6 tahun terakhir (*Mapping Sales & Marketing Potensial Market PT XYZ, Februari 2014*) terdapat beberapa kondisi yang bisa dibaca dari gambar 1.4 .Dari grafik tersebut dijelaskan bahwa penjualan produk part material handling terbsesar adalah *belt conveyor*, dimana nilai penjualan pada tahun 2014 sebesar Rp 29,650,750,000.00 yang sebelumnya pada tahun 2013 sebesar RP 31,190,000,000.00, terjadi penurunan sebesar 3,3%. Produk selanjutnya adalah roller dimana pada tahun 2013 jumlah penjualan sebesar Rp 15,000,000,000.00 sedangkan pada tahun 2014 terjadi kenaikan sebesar 28% dimana jumlah nominalnya adalah sebesar Rp 19,000,000,000.00. Komponen-komponen lain dari *conveyor system* ini adalah pulley, bracket dan aksesoris yang cenderung datar, dimana antara kenaikan dan penurunannya tidak terlalu signifikan. Dari karakteristik part dan nilai jual komponen ternyata ada perbedaan yang jauh antara satu dengan lainnya dimana part yang satu dengan lainnya terlalu berbeda dari nilai dan harga jual yang

material handling PT ABC sudah diatas Rp. 80,000,000,000.00 sedangkan penjualan PT XYZ rata-rata masih berkisar pada Rp. 60,000,000,000.00.

Salah satu produk yang mengalami penurunan secara terus menerus adalah produk *belt conveyor* (*gambar grafik 1.4*), ini sangat dipengaruhi oleh perubahan eksternal dan internal perusahaan. Proses perencanaan strategi yang tidak tepat akan berdampak pada pendapatan, kesalahan fokus, ketidaktepatan produk dan kehilangan pangsa pasar. Tabel 1.3 merupakan data yang didapat dari hasil penjualan PT XYZ selama 4 tahun berturut turut.

Tabel 1.2 Data Penjualan Tahunan Belt Conveyor dari tahun 2012-2014

| NO | TAHUN | PANJANG (m) | JUMLAH (Rp) |
|----|-------|----------------|----------------|
| 1 | 2011 | 31457 | 33,802,584,350 |
| 2 | 2012 | 32162 | 31,399,517,480 |
| 3 | 2013 | 27941 | 29,037,041,810 |
| 4 | 2014 | 26662 | 27,136,424,725 |

Sumber : Data penjualan Belt Conveyor PT XYZ 2012-2014

Penurunan ini belum dapat dipastikan penyebabnya, apakah karena penambahan kompetitor, strategi yang lama tidak kompetitif, atau perlu disiapkan strategi yang lebih baik untuk mendukung permasalahan ini. Hal lain yang memungkinkan adalah daya beli pelanggan saat ini yang memang menurun. Perihal ini akan dibahas pada penelitian saat ini.

Fenomena yang ada saat ini adalah terjadinya pertumbuhan dan penambahan kompetitor baru (Lampiran VIII Data kompetitor baru), baik itu datang dari investor dalam negeri maupun investor luar yang bekerja sama dengan perusahaan lokal dan mendirikan keagenan di Indonesia (Lampiran IX) Data perusahaan Luar yang membuat keagenan di Indonesia). Fenomena lain adalah

berdirinya pabrik-pabrik baru dimana dulunya pabrik tersebut adanya diluar Indonesia, karena pelanggan di Indonesia makin besar dan waktu pengiriman yang perlu untuk disingkat. maka akan lebih bijak jika pabrik ada di Indonesia. Fenomena terakhir adalah masih tetap eksisnya perusahaan batubara yang berskala besar dan hancurnya perusahaan berskala kecil seperti PT Adaro, PT KPC, PT Newmont Nusa Tenggara (Data perusahaan Tambang besar Indonesia 2011), Dengan Indikator ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan alat *material handling* sebagai transportasi material tetap dibutuhkan dan perlu perhatian khusus dari perusahaan *material handling* agar tetap bisa menjual produknya pada industri tersebut serta butuh strategi khusus agar tetap dipakai. Untuk Industri lainnya seperti semen, *quarry* masih terlihat meningkat karena kebutuhan pembangunan yang masih lambat tetapi tetap bergerak. Penunjukan ini terlihat pada gambar 1.4 dimana untuk industri *quarry*, semen, *power plant* mengalami kenaikan.

Pada era kebebasan ini menyebabkan fenomena-fenomena diatas tumbuh dan berkembang dengan cepat. Pola Ini semua berdampak pada bisnis *material handling* dan produk *belt conveyor* pada khususnya.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini adalah penilitian yang dilakukan oleh Mulyadi (2011) yang berjudul Strategi bersaing di industri untuk equipment *material handling*, disini yang menjadi pembahasan adalah mengenai strategi yang berhubungan dengan efisiensi serta metode dalam pendistribusian alat. Penelitian selanjutnya adalah yang dilakukan oleh Suhartini (2012) dimana pembahasannya hampir sama dengan peneliti diatas

dimana yang menjadi pembahasannya adalah strategi pemasaran jangka panjang dan pendek dengan perbaikan distribusi serta *improvement distribution* . Penelitian ini dilakukan berdasarkan fenomena tersebut maka diperlukanlah perencanaan strategi yang baik untuk dapat tetap eksis dan bisa menang dalam setiap persaingan, dan juga adanya cara-cara baru agar bisa menjadi no 1 (satu) atau bisa lebih tetap meningkatkan penjualan dengan nilai signifikan. Ravanavar, Gomatesh M; Charantimath, Poornima M International Journal of R&D, menyampaikan dalam jurnalnya mengenai Teknik SWOT berdasarkan faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor SWOT yang diberi pembobotan digunakan untuk merumuskan strategi alternatif dengan menggunakan matrik TOWS.

B. Perumusan Masalah

Penelitian yang akan dilakukan dalam penulisan tesis ini berkaitan dengan strategi bersaing dalam bisnis *material handling* khususnya industri pertambangan dan industri, serta mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan saat ini.

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, terfokus, dan tidak meluas, penulis membatasi penelitian hanya pada satu produk saja yaitu produk *belt conveyor*, karena produk ini memiliki tingkat penjualan tertinggi di PT. XYZ. Untuk itu pembahasan mengenai strategi bersaing pada produk *belt conveyor* ini akan dicermati lebih dalam sehingga pemasaran produk ini lebih maksimum dan memperkuat posisi penjualan secara keseluruhan. Produk ini merupakan produk

favorit sales di PT XYZ karena selain harganya tinggi juga dikarenakan hampir 40% penjualan PT XYZ didominasi dari produk ini setiap tahunnya.

D. Tujuan Penelitian Dan Manfaatnya

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis faktor-faktor Internal dan Eksternal yang mempengaruhi jalannya perusahaan PT.XYZ .
2. Menyusun strategi bersaing yang tepat dalam bisnis *material handling*.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

I. Manajemen Stratejik

Menurut David (2009), Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Artinya adalah bahwa manajemen strategi itu sebagai alat atau cara merumuskan, menjalankan, mengevaluasinya sehingga organisasi mencapai sasaran yang objektif. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Menurut Hill & Jon (2012), Manajemen Stratejik merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan terhadap pesaing. Jika strategi perusahaan menghasilkan kinerja yang unggul, dikatakan memiliki keunggulan kompetitif. Manajemen strategic adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang korporasi. Hal ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi dan kontrol. Studi tentang manajemen strategis menekankan

pada monitoring dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal seiring dengan kekuatan dan kelemahan.

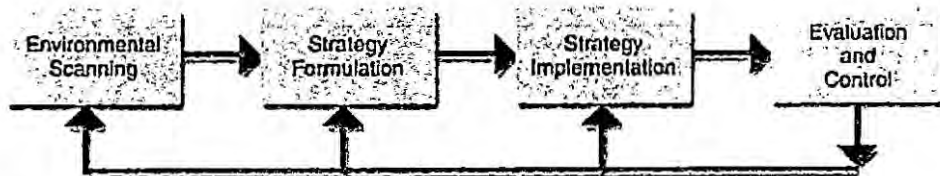
Pearce & Robinson (1997 : 8) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut : “ *Strategic management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives* “

Definisi tersebut diatas mengandung arti bahwa manajemen strategi sebagai sekumpulan tindakan komprehensif dan terpadu yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Strategi adalah suatu sarana bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, karena merupakan sarana maka strategi diharapkan dapat menjawab tantangan dan merebut peluang yang ada melalui persaingan yang semakin kompetitif dimasa yang akan datang dengan berbagai keunggulan yang dimiliki suatu organisasi

Wheelen (2012) membagi proses manajemen strategik menjadi empat tahap, yaitu:

- a. Pemindaian kondisi lingkungan, mencakup monitor, evaluasi, serta penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal.
- b. Pembuatan strategi, mencakup pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

- c. Evaluasi strategi, merupakan seluruh usaha untuk memonitor hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta pengambilan langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategik (Wheelen, 2012)

2. Strategi Bersaing

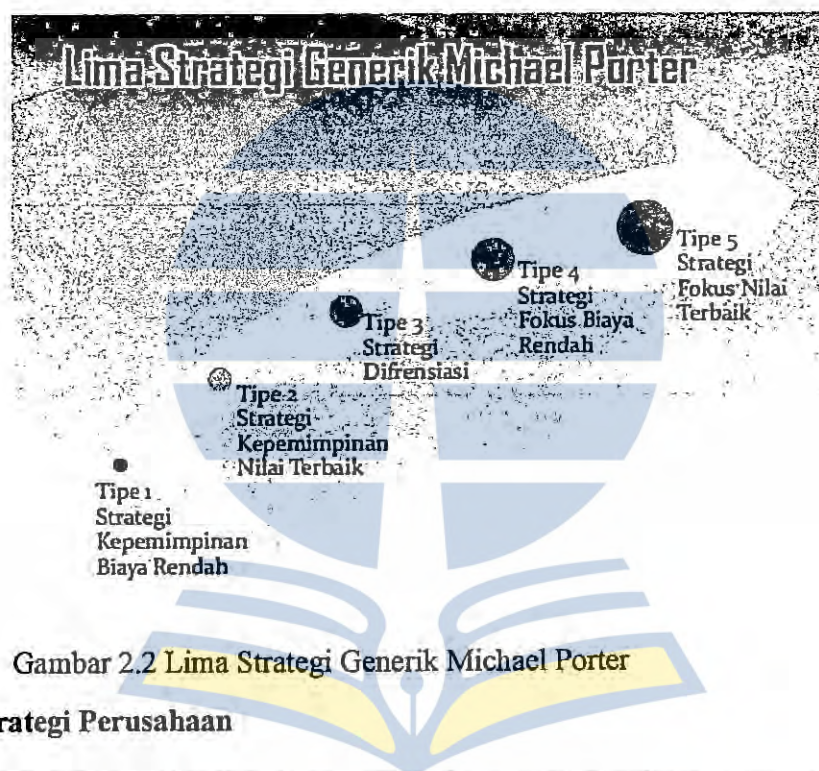
Strategi tingkat unit bisnis merupakan suatu strategi bagaimana suatu/masing-masing unit bisnis yang dimiliki korporasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu ada beberapa pilihan yang dapat dilakukan manajemen pada tingkat unit bisnis yaitu:

1. *Competitive* (bersaing)
2. *Cooperation* (bekerja sama)
3. *Coopetition* (bersaing dan bekerja sama)

Dari ketiga pilihan tersebut, strategi yang paling banyak dan populer digunakan adalah strategi bersaing. Porter (1989) menyampaikan konsep strategi bersaing yang dikenal dengan konsep Strategi Generik meliputi:

1. *Cost Leadership Strategies* (Strategi Kepemimpinan Biaya)
2. *Differentiation Strategies* (Strategi Diferensiasi)
3. *Focus Strategies* (Strategi Fokus)

Menurut Porter, strategi yang memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif ditinjau dari 3 perbedaan dasar, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* yang selanjutnya ketiga strategi ini kemudian populer disebut sebagai strategi generik. Setiap strategi generik tersebut memiliki potensi yang memungkinkan perusahaan melebihi pesaingnya dalam satu industri yang sama. Dari 3 landasan tersebut terbagi menjadi 5 type strategi seperti terlihat digambar dibawah ini :



Gambar 2.2 Lima Strategi Generik Michael Porter

3. Strategi Perusahaan

Dalam menjalankan kegiatan usaha sangat diperlukan apa yang disebut dengan strategi. Strategi merupakan awal langkah yang diperlukan agar visi dan misi perusahaan bisa berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Strategi bukan saja merupakan senjata bagi perusahaan akan tetapi juga merupakan cara atau alat bantu untuk menghadapi persaingan. Jadi jika ingin memenangkan suatu kompetisi persaingan dalam menjalankan usaha maka perlu dipersiapkan strategi.

Adapun Strategi yang dimiliki dan yang sedang dijalankan oleh perusahaan PT XYZ saat ini adalah sebagai berikut :

Selalu menonjolkan produk yang dipasarkan dengan tanpa menjelekkkan produk orang lain, tujuannya agar biar customer saja yang memakai, merasakan serta menilai sendiri.

1. Tidak memasarkan produk range yang banyak sehingga customer lebih fokus dan bagi perusahaan tidak menjadi hal yang mubazir baik barang, lokasi dan uang.
2. Komitmen serta konsisten terhadap kualitas produk serta perhatian kepada setiap customer dengan teknik *maintenance customer* yang *continue*.
3. Untuk meningkatkan level perusahaan dan memberikan pandangan yang baik, perusahaan selalu bersedia memasarkan tanpa memperhatikan minimum kuantiti.
4. Besar bersama pesaing dan *vendor* dengan hal tersebut memacu setiap insan perusahaan berimprovisasi dan kreatifitas untuk memenangkan persaingan tersebut.
5. Berkembang sesuai dengan kebutuhan customer

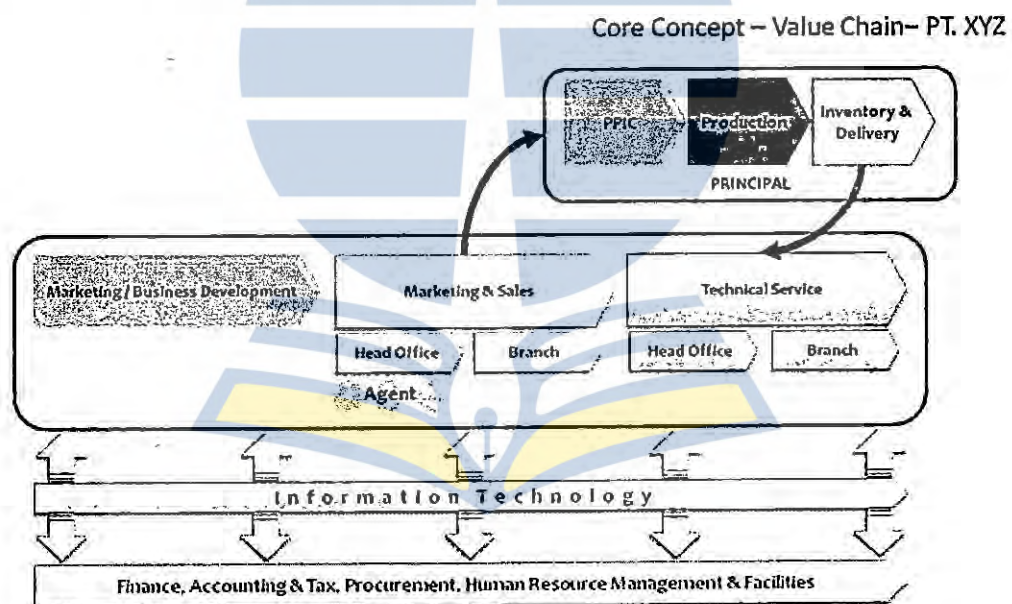
Dibawah ini digambarkan bagaimana bisnis proses PT.XYZ yang berjalan sesuai flow yang ada saat ini :

Dalam Buku Sri Wahyuni, Manajemen Pemasaran, Universitas Terbuka, (2010), Michael Porter mengusulkan suatu rantai nilai (Value Chains) untuk mengidentifikasi cara menciptakan value yang bernilai lebih bagi pelanggan. Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktifitas yang dilakukan untuk

merancang, memproduksi, memasarkan dan mendukung produknya. Terdiri dari 2 aktifitas :

1. Aktifitas Utama /Core Process : Urutan mengalirnya bahan baku kedalam bisnis mengubahnya menjadi produk akhir (operation) serta mengangkut produk akhir (*outbound logistic*), memasarkan dan *services*
2. Aktifitas Pendukung atau supporting process meliputi usaha pengadaan barang dan jasa terkait produk/bisnis organisasi (procurement) , pengembangan Teknologi/IT, manajemen sumber daya Manusia serta lainnya.

Berdasarkan pendekatan teori diatas mengenai rantai nilai (Value chains) Michael Porter, proses yang ada di PT. XYZ meliputi meliputi kelompok proses.



Gambar 2.3 Proses bisnis PT.XYZ

1. Aktifitas Utama yaitu:
 - a). Kelompok proses marketing dan business development.

Merupakan kelompok proses yang berisi aktifitas marketing dan pengembangan bisnis yang bertujuan menentukan strategi pemasaran produk, mengembangkan peluang bisnis baru serta jalur pemasaran (channel) yang digunakan sebagai jalur pemasaran produk.

b). *Sales dan channel Management*

Sales & Channel Management adalah merupakan kelompok proses yang berisi aktivitas operasional berkaitan dengan penjualan produk serta pengelolaan jalur pemasaran yang sudah ada (melalui kantor cabang dan agen penjualan), dengan tujuan mendapatkan order produk sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan. Produksi yang dilakukan atas order produk dibuat berdasarkan pemesanan (*work by order*). Untuk memenuhi kebutuhan order dilakukan oleh anak perusahaan tersendiri. *Sales dan Channel Management* mengelola order secara terintegrasi baik dari kantor cabang maupun agen penjualan.

c). *Technical Services*

Merupakan kelompok proses yang berisi aktifitas operasional pendukung utama kegiatan sales dan channel management secara nasional terkait pelayanan teknikal saat pemasangan produk maupun pelayanan setelah purna jual. Pengelolaan *technical service* dilakukan secara terintegrasi, meskipun lokasinya berada di kantor pusat dan di kantor cabang tertentu.

2. Aktifitas Pendukung atau *supporting process* meliputi

- a). Finance, accounting dan tax. Merupakan kelompok proses yang berisi aktifitas yang mendukung proses utama, terdiri dari kegiatan *finance* (pembiayaan), *Accounting* (Pembukuan) dan perpajakan.

b). *Procurement* yaitu kelompok proses yang berisi aktifitas pengadaan barang dan jasa untuk mendukung proses utama.

c). *Human Resources & Facilities* yaitu kelompok proses yang berisi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mulai dari seleksi, rekrutmen, penempatan, pengembangan, remunerasi, rotasi SDM. Sedangkan *Facilities* adalah kelompok proses umum yang berisi aktifitas pengelolaan umum dan fasilitas perusahaan.

Dengan kondisi terkini dari perusahaan PT XYZ maka perlu dilakukan perbaikan dan pengembangan strategi yang lebih inovatif karena persaingan bisa dipelajari dari faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan. Strategi setiap saat terus berubah dan tidak bisa selalu mempertahankan yang sudah ada saat ini.

4. Resource-Based View

Menurut David (2009, p 180), para penganut *Pandangan Berbasis Sumber Daya (Resourced-Based-View : RBV)* percaya bahwa kinerja organisasional akan sangat ditentukan oleh beragam sumber daya internal yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori luas, yaitu:

a. Sumber daya fisik (asset berwujud/tangible asset) : Yaitu asset yang paling mudah untuk diidentifikasi, seringkali ditemukan pada laporan neraca suatu perusahaan. mencakup: fasilitas produksi, sumber daya keuangan, komputer, seluruh pabrik dan perlengkapannya, lokasi, teknologi, bahan mentah, mesin.

- b. Sumber daya manusia (asset tak berwujud/intangible asset) : Yaitu asset suatu perusahaan yang tidak dapat disentuh atau dilihat tetapi yang sering kali penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. mencakup: merek, reputasi perusahaan, seluruh karyawan, pelatihan, pengalaman, inteligensi (kecerdasan), pengetahuan, ketrampilan, kemampuan.
- c. Sumber daya organisasional (kapabilitas organisasional/organizational capabilities) Yaitu keahlian (kemampuan dan cara menggabungkan asset, tenaga kerja, dan proses) yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output. mencakup: struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, basis data (database), dan semacamnya

5. VRIO

Konsep VRIO oleh Barney (2012) didasari pada teori *Resource Based View of the Firm*, yaitu sudut pandang melihat perbedaan berdasarkan resource (sumber daya) yang dimilikinya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan olehnya, Barney menyimpulkan bahwa karakteristik kemampuan (characteristics of capabilities) yang penting bagi perusahaan adalah VRIO.

1. *Value* (nilai), sebagai karakteristik kemampuan perusahaan berbicara tentang apakah kemampuan perusahaan memiliki *value*. apakah kemampuan perusahaan dapat menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi, kemampuan perusahaan dapat membuat beban biaya menjadi semakin rendah, atau bahkan kombinasi antara keduanya. Akan menjadi penting bagi perusahaan untuk

mencermati dan mengelola hal-hal yang menjadi *revenue drivers* dan *cost drivers* dalam bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

2. *Rare* (jarang), sebagai karakteristik kemampuan perusahaan menyentuh tentang apakah kemampuan perusahaan jarang atau bahkan tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya. Dengan kondisi seperti ini perusahaan dapat menguasai pasar di area yang dikuasainya.
3. *Imperfectly imitable* (tiru dengan sempurna), adalah sifat dari karakteristik kemampuan perusahaan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan pesaing dengan sempurna. Maksudnya adalah kemampuan perusahaan tidak dapat direplikasi kecuali dengan suatu upaya yang luar biasa besar sehingga dapat menyebabkan pengeluaran yang begitu besarnya, atau bahkan dapat membuat suatu “goncangan” bagi bisnis yang saat ini berjalan di perusahaan yang ingin mereplikasinya.
4. *Organization aligned* (baris organisasi), adalah sesuatu yang akan memberikan keunggulan kompetitif yang luar biasa sehingga menjadi *barrier to entry* yang tidak dapat dengan jelas teramati oleh perusahaan-perusahaan pesaing, karena letak keunggulannya terletak di dalam organisasinya, ada pada orang-orang yang terlibat didalamnya.

Analisis sumber daya yang diusulkan oleh Barney tergambar pada table dibawah ini yang sekaligus merupakan kerangka analisis VRIO, yang menghubungkan antara analisis sumber daya VRIO dengan implikasi strategis seperti keunggulan kompetitif, kesamaan kompetitif, persaingan yang

memungkinkan memberi dampak pada ekonomi dan bisnis, dan apa kaitannya dalam hal analisa SWOT.

Tabel 2.1 Model VRIO (Barney,1991)

| VRIO Model | | | | | What is the result? |
|--------------|----------|--------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------|
| Is valuable? | Is rare? | Is difficult to imitate? | Is organization organized around? | | |
| NO | | | | | COMPETITIVE DISADVANTAGE |
| YES | NO | | | | COMPETITIVE EQUALITY / PARITY |
| YES | YES | NO | | | TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE |
| YES | YES | YES | NO | | UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE |
| YES | YES | YES | YES | | LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE |

6. Analisa PEST

Menurut Ward dan Peadar (2002, p70-p72) analisis PEST adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial, teknologi. PEST digunakan untuk menilai pasar dari suatu unit bisnis atau unit organisasi.

Arah analisis PEST adalah kerangka untuk menilai sebuah situasi, dan menilai strategi atau posisi arah perusahaan, rencana pemasaran atau ide. Dimana analisis ini dapat diambil suatu peluang atau ancaman baru bagi perusahaan.

6.1 Faktor Politik

Faktor politik meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta mencakup aturan – aturan formal dan informal dari lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatannya.

Contohnya : Peraturan tenaga kerja, Peraturan daerah, Peraturan perdagangan, Peraturan impor dan ekspor produk, Peraturan registrasi produk, Peraturan pada bea cukai, Stabilitas politik, Pemilu.

6.2 Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi meliputi faktor yang mempengaruhi daya beli pelanggan dan mempengaruhi daya tingkat biaya perusahaan.

Contohnya :Pertumbuhan ekonomi, Tingkat suku bunga, Standar nilai tukar, Tingkat inflasi, Krisis ekonomi global, Harga minyak mentah dunia, Harga bahan baku, Biaya pengiriman produk.

6.3. Faktor Sosial

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada. Contohnya : Tingkat pendidikan masyarakat, Tingkat pertumbuhan penduduk, Kondisi lingkungan social, Kondisi lingkungan kerja, Keselamatan dan kesejahteraan sosial, Tingkat kebutuhan hidup, Pengaruh budaya asing.

6.4 Faktor Teknologi

Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis, contohnya : Aktivitas penelitian dan pengembangan, Otomatisasi, Dukungan teknologi, Tingkat kemajuan teknologi, Ketergantungan terhadap teknologi, Tuntutan dalam persaingan.

7. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats terlibat dalam suatu proyek atau bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan.

Menurut Rangkuti (2001), analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal.



Sumber : Kotler (2007), Manajemen Pemasaran, edisi 12

Gambar 2.4 Proses Perencanaan Strategis Bisnis

Seperti dijelaskan oleh gambar proses diatas maka perencanaan suatu bisnis diawali oleh misi perusahaan (misi bisnis), dan misi bisnis dapat dilihat dari 2 faktor yakni :

I. Lingkungan Internal:

1. *Strength/ kekuatan* : Sumber daya yang dimiliki, keterampilan atau keunggulan relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan di pasar.
2. *Weakness / Kelemahan* : adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

II. Lingkungan Eksternal

1. *Opportunity / Peluang*: adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.
2. *Threat / Ancaman* : merupakan pengganggu utama bagi posisi/ kondisi sekarang dimana segala keinginan perusahaan bisa menjadi sebuah ancaman bagi berlanjutnya bisnis/usaha. Analisis harus objektif dengan data dan fakta.

7.1 Cara Membuat Analisis SWOT

Peneliti menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threat yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (opportunities) dan Ancaman (threat) dengan faktor internal kekuatan (strengths), dan Kelemahan (weaknesses)

Diagram analisis SWOT memiliki 4 kuadran yang memiliki penjelasan masing-masing tiap kuadran sebagai berikut:

Kuadran I:

merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana perusahaan memiliki peluang dan kesempatan yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif

Kuadran II:

walaupun memiliki berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari internal, strategi yang harus diterapkan adalah strategi jangka panjang dengan strategi diversifikasi

Kuadran III:

perusahaan memiliki peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak memiliki beberapa kendala (kelemahan internal)

Kuadran IV:

ini kondisi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan itu menghadapi berbagai ancaman dan berbagai kelemahan internal.

8. Matrik TOWS

Peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan menggunakan Matrik TOWS, dimana hasil dari paduan tersebut terbagi dari empat alternatif seperti dibawah ini :

1. Strengths – Opportunities (S-O Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
2. Strengths – Threat (S-T Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar perusahaan.
3. Weaknesses – Opportunities (W-O Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
4. Weaknesses – Threat (W-T Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal

| | | | |
|--|----|---|--|
| | SW | STRENGTHS | WEAKNESS |
| OT | | Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan inter- | Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal |
| Opportunity | | Strategi SO | Strategi WO |
| Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal | | Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| Threat | | Strategi ST | Strategi WT |
| Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal | | Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Gambar 2.4 Tabel Matrik TOWS

9. Teknis-Teknis Perumusan Strategi

Teknis perumusan streategi yang penting menurut David (2009) dapat diintegrasikan kedalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap yaitu:

a) Tahap Masukan (Input Stage),

Terdiri atas Matriks EFE (External Factors Evaluation); Matriks IFE (Internal Factors Evaluation); dan Matriks CP (Competitive Profile Matrix)

b) Tahap Perbandingan atau Pencocokan (matching stage)

Terdiri atas Matriks SWOT, Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), Matriks BCG (Boston Consulting Group), Matriks IE (Internal – External), Matriks Space Analisis dan Matriks Grand Strategy (Strategi Induk/Utama)

c) Tahap Keputusan (Decision Stage)

Terdiri atas cara tunggal yaitu QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara strategi-strategi.

9.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal

Matriks faktor strategi eksternal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor strategi eksternal (peluang dan ancaman) dalam lingkungan eksternal perusahaan sebelum strategi ditetapkan.

| Faktor Lingkungan Eksternal | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|--|-------|-------|------------------|
| PELUANG: | | | |
| Identifikasi peluang-peluang eksternal | | | |
| ANCAMAN | | | |
| Identifikasi peluang-peluang eksternal | | | |
| TOTAL | | | |

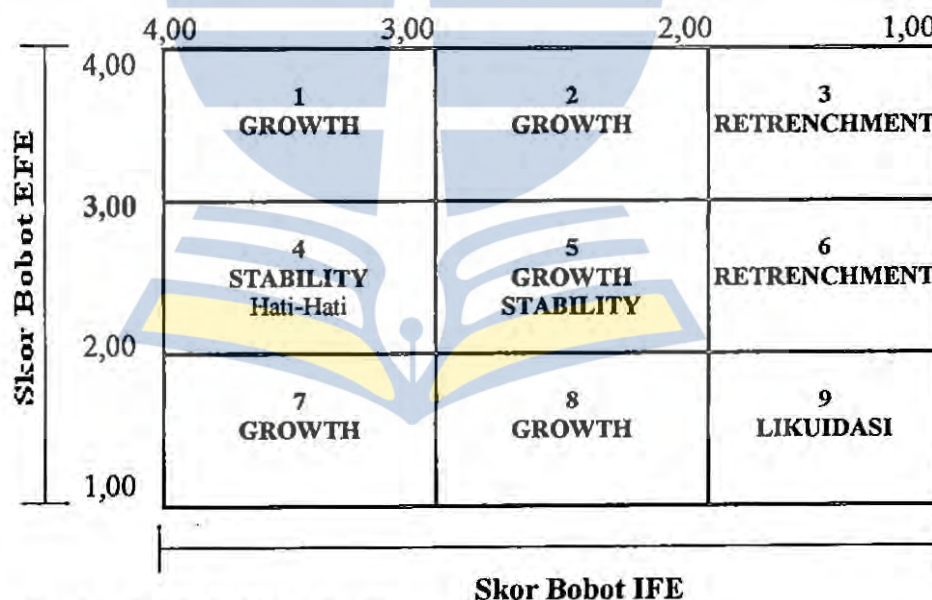
Gambar 2.5 Matriks EFE

9.2 Matriks Faktor Strategi Internal

Matriks faktor strategi internal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor strategi internal (peluang dan ancaman) dalam lingkungan eksternal perusahaan sebelum strategi ditetapkan.

| Faktor Lingkungan Internal | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|---------------------------------------|-------|-------|------------------|
| PELUANG: | | | |
| Identifikasi peluang-peluang internal | | | |
| ANCAMAN | | | |
| Identifikasi peluang-peluang internal | | | |
| TOTAL | | | |

Gambar 2.6 Matriks IFE



Gambar 2.7 Tabel Matriks IE

9.3 Matriks I-E (Internal-Eksternal)

Matriks IE ini merupakan pengembangan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Dengan matriks IE dapat mengidentifikasi strategi perusahaan.

7.4 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan rerative (relative attractiveness) dari berbagai strategi berdsarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal-eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. QSPM menggunakan input dari pebobotan matriks EFE dan IFE .

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti & Tahun | Metodologi Penelitian | Hasil |
|-----|---|--|---|
| 1. | Dedi Mulyadi (2011) Persaingan bidang industry untuk trading material handling equipment | Metode strategi peramalan untuk distribusi dengan peralatan material handling | Effisiensi dan optimalisi distribusi |
| 2. | Suhartini (2012) Perbaikan pemasaran dengan menggunakan analisa SWOT | Metode yang digunakan menggunakan pendekatan survey untuk mendapati strategi jangka panjang dan pendek | Didapatinya jalan keluar dalam menghadapi ketidak adaan SDM marketing dengan penggunaan unsur 7 P sebagai |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | | | strategi jangka panjang dan pendek |
| 3. | Jessica Steen, Fatima Saleh (2009) dan Susann Bartsch. Internal material handling at Volvo construction equipment brass | Metode yang dilakukan adalah dengan observasi lapangan, personal interview, dan statistic | Perbaikan dalam distribusi, improvement dalam material handling dan adanya arus baru yang memungkinkan |
| 4. | Yusup Widayanto, 2004, Strategi pemasaran produk jasa Satelindo (Indosat) | Metode yang dipakai adalah deskriptif komparatif, dimana membandingkan produk yang sejenis dengan konsep yang berbeda | Diperlukannya jangkauan kualitas layanan dengan promosi yang lebih efektif serta penyesuaian tarif sesuai dengan kebutuhan pelanggan |
| 5. | Ummi Kalsum, (2000) Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada Bisnis Usaha Tas (Kasus Toko Elizabeth Bandung) | Metode yang digunakan Analisis SWOT yang meneliti studi kasus yang lebih operasional dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan populasi dan sampelnya pihak-pihak dari bisnis usaha tersebut. | Toko Tas Elizabeth dalam penerapan analisis SWOT menggambarkan bahwa bisnis usaha ini memiliki adanya suatu kekuatan dalam memanfaatkan peluang yang dihadapi sehingga dapat disimpulkan bahwa posisi diagram SWOT pada Toko Tas Elizabeth berada pada posisi kuadran I. |

| | | | |
|---|---|---|--|
| 6 | Wehrich, Heinz Journal Long Range Planning, 1982 | Metode yang dipakai adalah The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis TOWS | TOWS Matrix digunakan untuk memasangkan ancaman lingkungan dan peluang dengan kelemahan dan kekuatan perusahaan. TOWS secara sistematis mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dan mendasarkan strategi atas hal itu. |
| 7 | Ravanavar, Gomatesh M; Charantimath, Poornima M International Journal of R&D, Volume 1, Issue 1, 2012 | SWOT TOWS Strategic Formulation Using TOWS Matrix – A Case Study | Teknik SWOT meneliti faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor SWOT yang diberi pembobotan digunakan untuk merumuskan strategi alternatif dengan menggunakan matrik TOWS. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| 8 | E Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 3, 1998 | VRIO Competitive advantage . Competitive advantage and internal organizational assessment | Makalah ini menyajikan pendekatan empat tahap untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Pendekatan ini dapat diterapkan oleh para pembuat keputusan strategis sebagai alat untuk mengeksplorasi potensi perusahaan mereka untuk keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. |
|---|---|--|--|

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi (2011) yang berjudul persaingan industri untuk equipment material handling, disini yang menjadi pembahasan adalah mengenai efisiensi serta metode dalam distribusinya. Bagaimana mencari jalan ter-efisien untuk distribusi terbaik. Kemudian penelitian selanjutnya adalah yang dilakukan oleh saudari Suhartini (2012) dimana pembahasannya hampir sama dengan peneliti dimana yang menjadi pembahasannya adalah strategi pemasaran jangka panjang dan pendek dengan perbaikan distribusi serta improvement distribusi. Pada tahun 1982, Wehrich mengenalkan metode TOWS matriks untuk melengkapi metode SWOT. Metode TOWS secara sistematis mengidentifikasi hubungan antara ancaman lingkungan dan peluang dengan kelemahan dan kekuatan perusahaan dan mendasarkan strategi atas hal itu. Ummi

Kalsum (2000) yang meneliti tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi dalam strategi pemasaran tas Elizabeth di Bandung. Kedua faktor tersebut sangat mempengaruhi dalam pengembangan usahanya.

C. Material Handling

Material handling menurut *International Brotherhood of Teamster, American Material Handling Society* (1994) adalah Seni dan ilmu mengenai penanganan (*handling*), pemindahan (*moving*), pembungkusan/ pengepakan (*packing*), penyimpanan (*storage*), sekaligus pengawasan (*controlling*) dari bahan dan material dengan segala bentuknya. Dalam setiap kegiatan produksi ditinjau dari segi kegiatan/proses produksi adalah Bergeraknya material dari satu proses ke proses produksi berikutnya. Hal ini terlihat sejak material diterima di tempat penerimaan, kemudian dipindahkan ke tempat pemeriksaan dan selanjutnya disimpan di gudang. Pada bagian proses produksi juga terjadi perpindahan material yang diawali dengan mengambil material dari gudang, kemudian diproses pada proses pertama dan berpindah pada proses berikutnya sampai akhirnya dipindah ke gudang barang jadi. Untuk memungkinkan proses produksi dapat berjalan dibutuhkan adanya kegiatan pemindahan material yang disebut dengan *Material Handling*. Aktivitas *material handling* di industri biasanya dilakukan dengan menggunakan alat/mesin atau menggunakan tenaga manusia.

11.1 Peralatan *Material Handling*

Bagian utama pada sistem *material handling* adalah peralatan *material handling*. Sebagian besar peralatan yang ada mempunyai karakteristik dan harga yang berbeda. Semua peralatan *material handling* diklasifikasikan ke dalam tiga

tipe utama yaitu: *conveyor* (ban berjalan), *crane* (derek), dan *trucks* (alat angkut/kereta).

Conveyor

Conveyor digunakan untuk memindahkan material secara kontinyu dengan jalur yang tetap.

Keuntungan *Conveyor* :

1. Kapasitas tinggi sehingga memungkinkan untuk memindahkan material dalam jumlah besar.
2. Kecepatan dapat disesuaikan.
3. Penanganan dapat digabungkan dengan aktivitas lainnya seperti proses dan inspeksi.
4. Serba guna dan dapat ditaruh di atas lantai maupun di atas operator.
5. Bahan dapat disimpan sementara antar stasiun kerja.
6. Pengiriman/pengangkutan bahan secara otomatis dan tidak memerlukan bantuan beberapa operator.
7. Tidak memerlukan gang.

Kerugian *Conveyor* :

1. Mengikuti jalur yang tetap sehingga pengangkutan terbatas pada area tersebut.
2. Kerusakan pada salah satu bagian *conveyor* akan menghentikan aliran proses.
3. *Conveyor* ada pada tempat yang tetap, sehingga akan mengganggu gerakan peralatan bermesin lainnya.

Pada lingkungan industri, terdapat beberapa tipe *conveyor* yang biasa dipergunakan, antara lain *belt conveyor*, *roller conveyor*, *screw conveyor*, *chain conveyor*, dan sebagainya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Bogdan dan Taylor (Moleong,2007) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif berusaha menempatkan obyek pengamatan dalam lingkungannya, berinteraksi dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitar.

Menurut Kirk dan Miller mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.

Sedangkan metode penelitian kualitatif menurut Moleong (2007), berdasarkan pada pondasi penelitian, paradigma penelitian, perumusan masalah, tahap-tahap penelitian, teknik penelitian, kriteria dan teknik pemeriksaan data ,analisis dan penafsiran data.

Penelitian ini memfokuskan pada studi kasus yang merupakan penelitian secara mendetail tentang suatu obyek dan subyek dalam kurun waktu yang ditentukan. Studi kasus merupakan bentuk pendekatan untuk mempertahankan keutuhan dari obyek dan subyek, sehingga data-data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dapat dipelajari sebagai suatu bagian yang menyeluruh dan terintegrasi.

Sebagai pelengkap pembahasan ini maka diperlukan adanya data atau informasi baik dalam perusahaan maupun luar perusahaan. Adapun metode yang dipakai dalam penulisan ini adalah :

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan pada perusahaan tersebut dengan melakukan cara-cara sebagai berikut :

a. Observasi

Penelitian yang dilakukan dengan pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan cara menyebarkan atau memberikan pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuiz.

b. Wawancara

Yaitu penelitian dengan cara mewawancarai sejumlah karyawan dari perusahaan yang diteliti mulai dari atasan dan bawahan dengan spesifikasi informan yang diinginkan dan sesuai.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library research*)

Yaitu penelitian dengan melakukan cara membaca literatur-literatur, mengumpulkan dokumen, arsip, maupun catatan penting yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian.

B. Sumber Data Penelitian

Aktivitas penelitian tidak akan terlepas dari keberadaan data yang merupakan bahan baku informasi untuk memberikan gambaran spesifik mengenai obyek penelitian. Data adalah fakta empirik yang dikumpulkan oleh peneliti untuk kepentingan memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan penelitian. Data penelitian dapat berasal dari berbagai sumber yang

dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian berlangsung. Adapun jenis dan data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh dan diolah sendiri oleh peneliti secara langsung dari informan, yaitu individu atau perseorangan. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain:

- a. Catatan hasil *Focus Group Discussion* (FGD)
- b. Catatan hasil wawancara

Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Purposive Sampling* untuk mendapatkan informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalah PT. XYZ secara mendalam dan dapat dipercaya. Kriteria yang diterapkan untuk informan yang terlibat dengan penelitian ini adalah pihak manajemen yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dengan pengambilan strategi dan kebijakan yang pada PT. XYZ. Penulis juga menentukan informan dalam masa kerja minimal tujuh tahun yang sudah bekerja di PT XYZ sehingga dalam hal ini penulis yakin para informan memahami dengan baik kondisi perusahaan saat ini maupun saat penjualan mengalami penurunan.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti Biro Pusat Statistik (BPS), buku, laporan, jurnal, dan lain-lain. Sedangkan dari internnya perusahaan data didapat dari : Visi

dan Misi perusahaan, Strategi perusahaan, Profil dari perusahaan, kebijakan-kebijakan pemerintah, Informasi dan data yang berkaitan dengan material handling support dibidang industri dan pertambangan.

C. Tahapan Penelitian

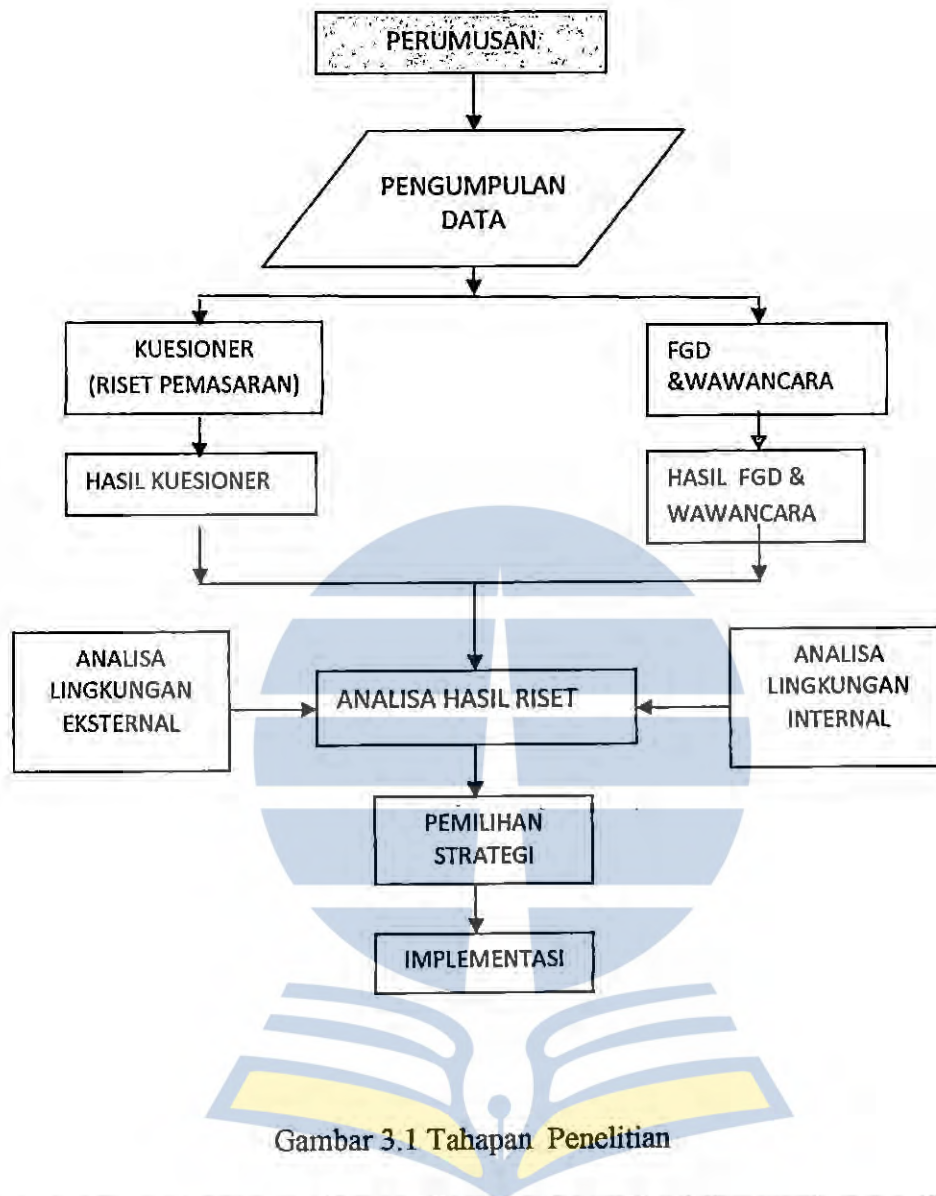
Dalam melaksanakan penelitian ini terdapat langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti seperti gambar dibawah ini (Gambar 3.2)

1. Alat bantu penelitian

Menentukan aspek dari strategi bersaing yang digunakan dalam panduan wawancara dan observasi setelah itu membuat pertanyaan berdasarkan aspek yang telah ditentukan

2. Pelaksanaan penelitian.

- a. Melakukan wawancara terhadap partisipan penelitian yang telah ditentukan.
- b. Melakukan observasi terhadap faktor-faktor, baik itu berupa faktor internal maupun faktor eksternal.
- c. Analisis hasil penelitian baik itu wawancara maupun observasi.
- d. Kesimpulan.



Gambar 3.1 Tahapan Penelitian

1. Pengumpulan data , dalam penelitian ini diperlukan beberapa data seperti :
 - a. Hasil penyebaran kuesioner
 - b. Hasil FGD dan wawancara
2. Analisa Hasil riset dan faktor-faktor yang mempengaruhinya terdiri dari faktor internal dan eksternal .

3. Dari hasil analisa dan penentuan strategi terbaik akhirnya didapati satu strategi terbaik dalam pemasaran produk material handling ini dan hasil ini akan direkomendasikan pada perusahaan PT XYZ sebagai dasar pemilihan strategi untuk implementasi dilapangan nantinya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner dimana resumennya dapat dilihat pada lampiran.
2. Dokumentasi adalah teknik dalam mendapatkan data sekunder yang diperoleh dengan mempelajari dan menganalisa data dari pihak PT XYZ yang terkait.
3. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi yang tidak diperoleh secara tertulis maupun dalam bentuk dokumen.
4. Studi literatur dilakukan dengan mempelajari data-data atau materi buku-buku, peraturan serta dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

1.1 Profil perusahaan

Perusahaan PT. XYZ didirikan oleh 2 (dua) orang sahabat dan telah berteman sejak masa muda yakni bapak Jusuf Sugandhi dan Freddy Puspowidjono pada tanggal 6 Februari 1989, dan ini merupakan embrio atau cikal bakal PT XYZ group. Di awal pendiriannya PT.XYZ merupakan perusahaan Trading Company yang mengkhususkan diri pada produk *mechanical power transmission*. Berjalannya waktu PT.XYZ semakin dipercaya oleh *customer* karena kredibilitas dan reputasinya dalam memasarkan produk-produknya serta *service* sebelum dan sesudah yang merupakan salah satu keunggulan perusahaan ini. *Customer base* dari perusahaan ini makin lama makin berkembang seperti industri-industri : pertambangan, semen, pupuk, kertas, dan *power plant* (pembangkit).

Pada pertengahan tahun 1990, perusahaan ini lebih memfokuskan diri pada bidang *material handling support equipment* khususnya pada conveyor sistim unit. PT XYZ group mulai masuk pada project-project yang ada kaitannya dengan *conveyor sistim* dan bekerja sama dengan sesama perusahaan domestik maupun multinasional. Dalam mengembangkan usaha-usahanya, perusahaan ini mengageni produk-produk terbaik seperti :

- Vortex : *Roller dan conveyor accessoris*
- Bando : *Conveyor belt*
- Challenge : *Power transmission product*
- Salchain : *Heavy duty chain for mining industry and special chains for Other industries*

Dalam memperluas daya jangkau pemasaran perusahaan ini memiliki beberapa cabang seperti: Jakarta yang juga merupakan kantor pusat (Head Quarter), Balikpapan dan Surabaya. Untuk menjangkau wilayah yang tidak bisa dilakukan oleh masing-masing branch perusahaan ini bekerja sama dengan perusahaan lokal dimasing-masing wilayah di Indonesia dengan memberikan keagenan ke perusahaan-perusahaan lokal tersebut. Tentu dengan syarat dan ketentuan yang mesti diikuti oleh perusahaan lokal tersebut. Keagenan merupakan salah bentuk memperluas jangkauan dengan mempertimbangkan pula biaya, orang, dan tempat sehingga lebih efisien dalam pembiayaannya.

1.2 Visi Dan Misi

Adapun Visi dan Misi dari perusahaan ini adalah :

*“ To deliver quality product and services to meet our customer’s requirement”
and*

*“To enable our employees to develop their potential and fulfill carrier objective
and aspiration“.*

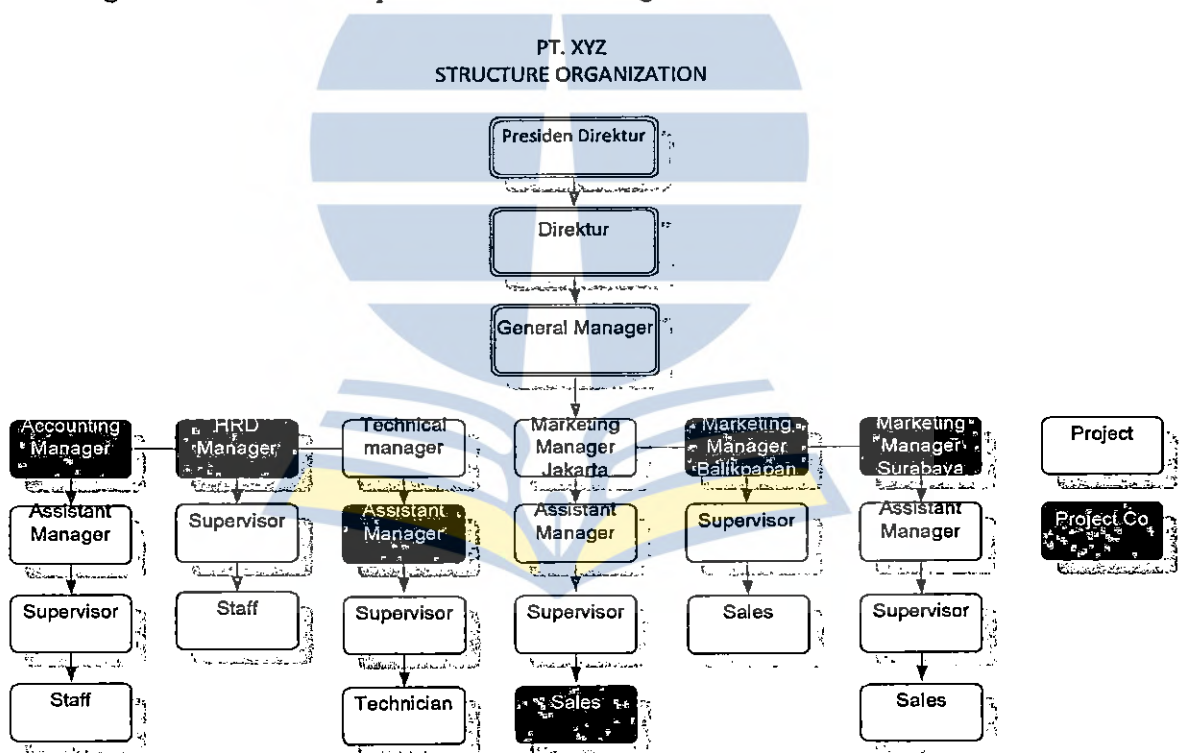
Misi ini menjelaskan bahwa produk yang berkualitas dengan pengiriman tepat waktu serta memberikan solusi sesuai dengan apa yang diinginkan *customer*.

Begitu juga dengan keinginan perusahaan dan diri karyawan untuk bisa berkembang dan berkarir secara objektif dan penuh dengan aspirasi.

Hanya kata singkat yang menjadi visi dari perusahaan ini yaitu “Justified Solution “ yang diterjemahkan menjadi men-justifikasi solusi yang sesuai bagi setiap customer, bukan mencari solusi tetapi menyesuaikan solusi buat customer. Dibawah ini terlampir struktur organisasi yang ada pada PT. XYZ

1.3 Struktur Organisasi

Penulis mengklasifikasikan informan dan keterkaitannya dalam struktur organisasi PT. XYZ tampak dalam struktur organisasi dibawah ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.XYZ

2. Faktor Internal dan Eksternal

Untuk mendapatkan data mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan maka peneliti melakukan beberapa hal sesuai dengan penjabaran teori diatas yakni dengan wawancara (*in dept interview*), diskusi (*focus group discussion*), wawancara atau diskusi singkat (*short discussion/sharing*). Adapun lokasi dan kondisi yang ada adalah sbb :

Tabel 4.1 Pelaksanaan Pengumpulan Data

| No | Kegiatan | Waktu | PIC/ Informan |
|----|--------------------|--|---|
| 1 | Wawancara | 9 Oktober 2015 Pukul 15:00-16:00 | Informan 1 |
| 2 | Wawancara by skype | 13 Oktober 2015 Pukul 16:00-16:30 | Informan 2 Cabang Balikpapan |
| 3 | Wawancara by skype | 14 Oktober 2015 Pukul 14:00-15:00 | Informan 3 Cabang Surabaya |
| 4 | Diskusi | 15 Oktober 2015 Pukul 10:00-11:15 Ruang meeting lt 2 | Informan 4 sales jakarta |
| 5 | Wawancara | 15 Oktober 2015 Pukul 17:00-18:00 Ruangan peneliti | Informan 5, 6, & 7 Technical support , Hrd, Sales |
| 6 | Wawancara singkat | Jam Istirahat selama dua minggu (5-17 Oktober 2015) tempat : mobil,tempat makan, dan lobby kantor | Informan 8 |

Focus group discussion dan *in-depth interview* dilakukan dalam waktu sebulan yakni pada bulan Oktober 2015. Adapun wawancara dilakukan pada orang-orang yang terkait pada bidang marketing, *Hrd*, *Accounting*, dan *Technical support* seperti : *General manager*, *Manager sales*, *Manager Accounting* ,*Dept Head HRD*, *Project coordinator* dan beberapa *sales* serta *Technical support*.

Dalam wawancara tersebut materi pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sudah disusun sedemikian rupa dimana setiap pertanyaan lebih mengarah pada kekhususan bidang masing masing yang nantinya ikut menjadikan atau menciptakan strategi pemasaran dalam menghadapi setiap persaingan.

Dari wawancara ini banyak aspek yang timbul dan muncul tanpa peneliti sadari, karena pemasaran tidak saja hanya terkait pada pemasaran inti tetapi juga terkait akan beberapa hal seperti: Politik, Ekonomi, Sosial Budaya dan Teknologi. Hasil dari keseluruhan wawancara , diskusi dan sharing merupakan gambaran kondisi perusahaan karena hasil ini mewakili masing-masing departemen yang mewakili setiap kegiatan perusahaan. Disamping itu faktor-faktor yang mempengaruhi dalam perusahaan ini adalah faktor internal maupun faktor eksternal yang mana terdapat hal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, positif dan negatif.

2.1.Faktor Eksternal

Merujuk pada hasil FGD dan *In-depth Interview* yang dilaksanakan sepanjang bulan Oktober 2015 (Daftar Responden Terlampir) dapat diuraikan gambaran kondisi eksternal perusahaan saat ini hal-hal yang berpengaruh terhadap kelangsungan jalannya PT. XYZ :

2.1.1 Aspek *opportunity*

Sesuai dengan analisa data transkrip FGD dan *In-depth Interview*, dapat diketahui bahwa terdapat 30 pernyataan yang dapat dijadikan dasar untuk menyusun aspek *opportunity*. Detail transkrip aspek *opportunity* dapat dilihat pada lampiran III. Keseluruhan pernyataan ini menggambarkan sudut pandang informan terhadap faktor eksternal yang berpengaruh positif terhadap perusahaan dan lingkungan perusahaan. Komposisi dari aspek tersebut tergambar dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.2 Komposisi Aspek *Opportunity*

| No | Aspek | Jawaban Responden | Jumlah Pernyataan Aspek | % Aspek |
|----------|-----------|-------------------|-------------------------|---------|
| 1. | Politik | 10 | 30 | 33,3% |
| 2 | Ekonomi | 9 | 30 | 30 % |
| 3 | Sosial | 6 | 30 | 20 % |
| 4 | Teknologi | 5 | 30 | 10 % |
| Jumlah : | | 30 | | 100% |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Lampiran yang berkaitan dengan semua hasil diskusi dan wawancara dapat dilihat pada Lampiran I untuk data Informan, Lampiran faktor eksternal pada Lampiran IV dan Faktor Internal pada Lampiran V. Kesemuanya merupakan data mentah dari *FGD* dan *In-depth interview*.

Dengan melihat dan membandingkan tabel 4.2 diatas dapat dianggap bahwa responden menganggap aspek Politik merupakan potensi peluang paling besar yang mempengaruhi jalannya perusahaan dimana prosentasinya adalah

33,3%, pernyataan mengenai baiknya perjalanan perusahaan lebih dipengaruhi oleh faktor Politik. Sedangkan faktor eksternal lainnya yang merupakan potensi peluang kedua adalah aspek Ekonomi dimana prosentasenya adalah 30 % dari jumlah total potensi peluang. Untuk aspek-aspek lainnya seperti aspek Sosial dan Teknologi ternyata menurut responden bukan merupakan potensi peluang bagi perusahaan karena prosentasi sangatlah rendah yakni : 20 % dan 10%.

Dari begitu banyaknya pernyataan yang diberikan oleh para Informan maka perlu dilakukan proses *elaborate*/elaborasi yang mana bertujuan untuk mempersempit, memfokuskan dan lebih mempertajam data. Hasil elaborasi dari faktor-faktor eksternal tersebut dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 4.3 Elaborasi Aspek *Opportunity* (Political)

| Inti Pernyataan |
|--|
| Ekspansi pasar yang masih luas (Internasional) |
| Pemerintahan yang berjalan 2 tahun ini cukup banyak membuat kebijakan yang berpihak pada perusahaan industri dan tambang |
| Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN |
| Proteksi pada perusahaan pemberi profit tinggi |
| Penetapan transaksi dengan mata uang rupiah |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dalam aspek *Opportunity* Politik memiliki beberapa faktor yaitu kesempatan untuk memperluas pasar dengan ekspansi pasar, pemerintahan yang baru masih bisa bersahabat dengan perusahaan dengan keberpihakannya pada pengusaha, kebijakan pada import untuk wilayah ASEAN serta melindungi perusahaan yang memberikan profit tinggi pada negara. Dengan memakai mata uang rupiah lebih memastikan keuntungan bagi

Negara dan perusahaan. Semua data yang diperoleh pada tabel di atas dapat ditemukan pada lampiran III yang jawabannya berkontribusi pada aspek politik ini.

Tabel 4.4 Elaborasi Aspek *Opportunity (Economy)*

| Inti Pernyataan |
|--|
| Peningkatan daya beli konsumen yang masih memilih sesuai kebutuhan |
| Peningkatan daya saing melalui efisiensi |
| Nilai tukar rupiah |
| Pertumbuhan ekonomi yang masih diharapkan positif oleh pasar |
| Gonjang-ganjing naik turunnya BBM |
| Kebijakan peningkatan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) |
| Kemudahan untuk impor barang |
| Kesadaran untuk value added product |
| Perubahan pola interaksi di MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) |
| Memiliki daya tahan baik dalam kondisi ekonomi yang menurun |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui beberapa faktor dari aspek Ekonomi adalah Peningkatan daya beli konsumen, Peningkatan daya saing melalui efisiensi, Nilai tukar rupiah, Pertumbuhan ekonomi dan masih diharapkan positif oleh pengusaha. Sedangkan beberapa faktor lagi adalah naik turunnya BBM, kemudahan import serta beberapa faktor lainnya yang terdapat pada faktor *Opportunity* dalam aspek ekonomi yang dapat dilihat pada lampiran III yang sudah responden berikan dengan berbagai pernyataan ekonomi.

Tabel 4.5 Elaborasi Aspek *Opportunity (Social)*

| Inti Pernyataan |
|---------------------------------|
| Loyalitas konsumen |
| Kepercayaan akan produk bermutu |
| Ketersediaan barang |

Hubungan yang baik dengan pemasok dan segala improvementnya

Masuknya barang kreatif yang memacu inovasi

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Dari tabel di atas terdapat beberapa faktor *Opportunity* dalam aspek sosial yaitu loyalnya konsumen. Faktor selanjutnya adalah kepercayaan akan produk bermutu, ketersediaan barang, serta butuhnya kreatifitas untuk inovasi. faktor lainnya yang terdapat dalam aspek sosial yang terdapat pada lampiran III aspek *Opportunity*.

Tabel 4.6 Elaborasi Aspek *Opportunity (Technology)*

| Inti Pernyataan |
|---|
| Bertambahnya kemampuan customer tentang teknologi |
| Berkembangnya teknologi produk <i>material handling</i> . |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa kontribusi terbesar pada aspek *opportunity* khususnya technology tidak begitu besar karena material handling merupakan alat yang sederhana.

Dari kumpulan data-data yang sudah didapat, peneliti mengkaji faktor-faktor diatas dan memberikan usulan matriks prioritas yang akan disepakati oleh *expert* dalam hal ini *General Manager*. Dalam hal ini *expert* berhak untuk melakukan koreksi terhadap faktor-faktor tersebut dengan pertimbangan profesional/pengalaman dan pemahaman materi. Adapun usulan matriks prioritas dari peneliti untuk aspek *opportunity* adalah seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7 Matriks aspek *opportunity* dengan prioritas tinggi

| Inti Pernyataan | Sumber | Penjelasan |
|----------------------|--------|---|
| Kebijakan pemerintah | O-1 | Ikatan pengusaha tambang dan industri di Indonesia menjawab kondisi pangsa pasar yang masih tetap |

| | | |
|--|-------------|--|
| di dunia industri dan tambang | O-6 | tinggi kebutuhannya karena material ini merupakan sumber power dalam berbagai unit usaha. Keputusan pemerintah memberikan perhatian dengan kebijakan masalah pembatasan penjualan raw material tambang secara garis besar jelas memikirkan posisi dan kondisi di pihak Negara Indonesia dan berkaitan dengan income pada Negara. |
| Penetapan transaksi dengan memakai mata uang rupiah | O-5 O-15 | Penetapan ini sebetulnya membantu peningkatan keuntungan bagi pengusaha Indonesia. Karena dengan begitu semua biaya, barang serta jasa akan memberikan dampak dimana tidak ada nya kerugian pada pihak pengusaha Indonesia karena rate yang dipakai saat awal sampai akhir transaksi berpatokan pada rupiah. |
| Masyarakat Ekonomi ASEAN | O-2 O-10 | Semakin banyaknya tingkatan perdagangan di ASEAN maka semakin banyak pula barang import yang masuk ke Indonesia. Secara garis besar ini merupakan tantangan bagi pengusaha Indonesia agar tetap membuat barang yang terbaik dengan kualitas dan harga kompetitif, karena semakin banyak barang yang masuk berarti harga akan sangat bersaing nantinya. Dengan cara perdagangan seperti ini akan memudahkan barang import untuk kebutuhan di Indonesia. |
| Perubahan pola interaksi di MEA | O-2 O-10 | Dalam AEC (Asean economic community) <i>Blueprint</i> disebutkan bahwa pada 2015, seluruh negara ASEAN harus melakukan liberalisasi perdagangan barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil dan arus modal yang lebih bebas. Perusahaan harus mengambil peluang dengan memanfaatkan AEC untuk memperluas pasar ekspor. |
| Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN | O-4 | AFTA (<i>Asean free trade area</i>) meningkatkan peluang untuk mengembangkan pasar ke regional ASEAN dengan memanfaatkan hilangnya <i>trade barrier</i> . Penghapusan <i>trade barrier</i> sudah dilakukan secara berkala, yakni di 2008-2010 untuk Asean-5, 2010-2012 untuk Filipina, dan 2013-2018 untuk CMLV (Cambodia, Myanmar, Laos, Vietnam). Penghapusan tarif seluruh produk intra-Asean kecuali untuk produk yang dikategorikan <i>Sensitive List</i> dan <i>Highly Sensitive List</i> (HSL). |
| Ekspansi | O-3 | Seiring dengan perkembangan penggunaan produk |

| | | |
|---------------------------------------|------|---|
| pasar ke pasar yang lebih luas | | <i>material handling</i> yang semakin tinggi maka kebutuhan ini tidak saja akan berdampak pada kebutuhan dalam negeri akan tetapi juga berdampak pada nilai ekspor dengan membuka pasar dan bersaing dengan dunia luar (bersaing sesama pemain produk <i>material handling</i>) |
| Penurunan Harga BBM dunia | O-11 | Dengan turunnya harga BBM dunia karena kuota produksi melebihi kebutuhan dunia, sehingga ini akan memudahkan biaya atau menurunkan biaya diberbagai bidang seperti biaya pembelian material, produksi, konsumsi power, dan sebagainya . dampaknya juga berpengaruh kepada pembelian customer. |
| Industri produk barang kreatif | O-23 | Seiring dengan perkembangan zaman, pangsa industri material handling harus bisa mengikuti perubahan kebutuhan konsumen kearah yang lebih bagus dan efisien di digunakan sehingga bisa meningkatkan daya beli konsumen. Dari segi pemakaian yang harus diperhatikan adalah agar produk tersebut bisa digunakan berdasarkan kebutuhan user. |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan data sekunder (diolah)

Tabel diatas menjelaskan kelompok faktor dengan nilai prioritas tinggi. Tampak bahwa mayoritas informan mempunyai perhatian yang cukup tinggi pada kebijakan pemerintah tentang pengusaha industri dan tambang. Informan juga mempertimbangkan dampak dari faktor ekonomi yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya, seperti kekuatan mata uang, dan pola interaksi di MEA. Dari aspek teknologi, hanya berpatokan pada kemudahan pemakaian akibat dari semakin berkembangnya kemampuan user untuk mengetahui efisiensi produk serta fungsi maksimal produk.

Tabel dibawah ini adalah aspek *opportunity* yang mempunyai nilai prioritas menengah, ini diusulkan peneliti sebagai penyeimbang terhadap prioritas tinggi yang sudah ada, adapun prioritas rendah tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Matriks aspek *opportunity* dengan prioritas menengah

| Inti Pernyataan | Sumber | Penjelasan |
|--|--------------|---|
| Kebijakan Pajak | O-7 O-8 | Kebijakan pajak yang dikeluarkan oleh pemerintah memang sebetulnya cukup mempengaruhi terhadap ekspor maupun import akan tetapi kebijakan ini terkadang tidak begitu signifikan lantaran bersifat hanya sementara dan nilainya tidak begitu besar |
| Pertumbuhan ekonomi | O-17 O-19 | Pertumbuhan ekonomi Indonesia tumbuh diatas angka 5% pertahun pada tahun 2014-2015. Diketahui memang kondisi Ekonomi Indonesia dan dunia memang lagi menurun akan tetapi untuk Indonesia masih kondisi plus |
| Kebijakan lokal content | O-8 | Dengan kondisi pemakaian produk dalam negeri yang masih berkisar 20-30 % pada produk material handling maka kebijakan lokal konten masih kurang berpengaruh terhadap pembiayaan beli material tetapi cukup membantu |
| Pembelian masih perpedoman pada kebutuhan konsumen | O-9 | Untuk saat ini, dimana ekonomi dunia masih belum bersemangat maka konsumen hanya bisa membeli pada tingkat kebutuhan tertentu saja , tidak dengan menyediakan stok berlebih hanya kebutuhan urgensial saja. |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan data sekunder (diolah)

Aspek ekonomi dan sosial lebih memberi pengaruh pada aspek *opportunity* dengan prioritas menengah, mengharapkan kebijakan pajak, pengaruh kemunduran ekonomi serta pemakaian local content yang masih sedikit dan tingkat kebutuhan konsumen yang disesuaikan dengan kondisi saat ini.

Sementara usulan peneliti terhadap aspek *opportunity* yang mempunyai nilai prioritas rendah, sebagai berikut:

Tabel 4.9 Matriks aspek *opportunity* dengan prioritas rendah

| Inti Pernyataan | Sumber | Penjelasan |
|-----------------|--------|------------|
|-----------------|--------|------------|

| | | |
|---|------|---|
| Kebijakan pemerintah terhadap investasi asing bebas tanpa dUMPIN | O-6 | Pemerintah mengatur jenis-jenis investasi asing yang diperbolehkan di Indonesia. Hal ini dituangkan dalam bentuk Peraturan Pemerintah No.39 Tahun 2014 yang menutup sektor- sektor tertentu untuk melindungi kepentingan nasional dan industri kecil dan menengah. |
| Kebutuhan akan efisiensi produk untuk meningkatkan daya saing | O-16 | Untuk lebih bersaing terhadap produk dan kompetitor lain maka diperlukan berbagai cara untuk meningkatkan penjualan.tetapi karena materialnya cukup mahal sehingga efisiensi terus dilakukan baik di produksi maupun pemilihannya. |
| Kesadaran untuk bahan pengganti | O-29 | Mencari bahan produksi yang memerlukan biaya rendah dan layak pakai serta memiliki kehandalan. |
| Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah | | Pemerintahan yang baru dilantik belum menunjukkan orientasi industri yang akan menjadi fokus pengembangan. Bagi dunia indstri dan pertambangan |
| Tuntutan kelestarian lingkungan dengan sistim go green | O-25 | Industri pertambangan tidak luput dari Alam dan lingkungan karena semua hasil diambil langsung dari alam, untuk itu perlu nsistim amdal yang benar dan ketat |
| Kemudahan untuk impor barang | O-10 | Kemudahan impor produk masih dibatasi oleh regulasi dan ketatnya bea cukai. [24] Bea cukai mempunyai lima jalur pemeriksaan, yakni jalur merah, jalur kuning, jalur hijau, jalur MITA, dan jalur non- MITA. Jalur merah merupakan proses untuk barang impor dengan pemeriksaan fisik, |
| Pengenalan produk material handling | O-30 | Material handling merupakan hal yang lama tapi baru karena tidak semua orang bisa mengenal lebih dalam tentang material handling. Untuk itu diperlukannya hal berupa training dan pendekatan secara terus menerus terhadap user. |
| Kesadaran untuk <i>value added product</i> | O-28 | Peningkatan beban biaya masyarakat berimbas pada munculnya kebutuhan konsumen terhadap produk yang mempunyai nilai guna lebih tinggi.Beberapa majalah konsumen independen melakukan penilaian terhadap nilai yang |

| | | |
|---|------|---|
| | | diberikan terhadap produk yang dibeli oleh konsumen seperti material handling |
| Daya tahan yang baik dalam kondisi ekonomi | O-17 | Mempunyai daya tahan yang baik dan mampu berkembang dalam berbagai kondisi ekonomi dalam kegiatan produksi. Seperti saat ini ekonomi Indonesia dan dunia terus turun akibat menurunnya nilai mata uang dan menurunnya harga BBM dan bahan tambang |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan data sekunder (diolah)

Dari tabel diatas menjelaskan beberapa aspek yang memiliki tingkat prioritas rendah, hal ini disebabkan tidak adanya pengaruh langsung dari aspek-aspek tersebut terhadap kenaikan atau penurunan penjualan dan biaya atau bahkan perubahan pola bisnis perusahaan saat ini.

Tahap selanjutnya adalah penggabungan faktor, dengan pertimbangan kesamaan inti pernyataan dan perluasan dari konteks pernyataan. Berdasarkan tabel diatas, dilakukan review bersama dengan *expert* untuk menghasilkan kesepakatan terhadap faktor-faktor yang bisa dielaborasi khususnya pada aspek-aspek yang menonjol kedalam aspek *opportunity*. Untuk usulan peneliti *Expert* juga melakukan persetujuan terhadap matriks prioritas.

Faktor yang mengalami penggabungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.10 Tabel penggabungan faktor *opportunity*

| Faktor | Inti-Pernyataan | Gabungan Inti Pernyataan |
|---|--|--|
| O-15 Nilai tukar rupiah | Nilai tukar rupiah | Nilai tukar rupiah, kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA |
| O-18 kurs valuta mata uang asing terhadap penjualan produk ekspor dan pembelian material (import) | | |
| O-2 MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) | Penyesuaian pola dan perubahan interaksi di MEA serta kebijakan pembebasan | |
| O-4 AFTA | | |

| | | |
|---|---|--|
| | impor produk ASEAN | Kebijakan pemerintah menegani ekspor import sangat membantu perusahaan dalam pengembangan hasil produk dengan mengetahui kebutuhan akan konsumen |
| O-7 insentif pajak untuk produk ekspor impor yang memungkinkan harga barang menjadi <i>affordable</i> | Kemudahan akan ekspor dan import membantu dalam proses pembelian dan pengiriman barang jadi | |
| O-10 kebijakan produk ekspor impor di sektor industri dan pertambangan | | |
| O-29 Memproduksi barang sesuai kebutuhan customer | | |
| O-23 Masuknya barang kreatif | | |
| O-3 Munculnya prosedur ekspor impor yang menciptakan <i>demand</i> baru di dalam dan luar negeri | | |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan data sekunder (diolah)

Dari data tabel diatas dinyatakan bahwa aspek nilai tukar rupiah dan MEA,AFTA dan valuta asing merupakan hal yang ditonjolkan sebagai peluang .Dengan kata lain lebih kepada bagaimana perusahaan bisa memanfaatkan munculnya kebijakan MEA di ASEAN untuk memperluas pasar di luar negeri. Selain itu sebagai konsekuensi dari semakin melemahnya nilai tukar rupiah, transaksi ekspor akan menghasilkan keuntungan yang lebih baik serta harus dijaganya kualitas dan harga akibat pasar bebas di wilayah ASEAN.

Aspek kebijakan pemerintah terhadap prosedur ekspor impor digabungkan dengan kebutuhan konsumen dengan produk bagus dan sesuai kemauan konsumen mempermudah pemasaran dan pengembangannya. Pertimbangannya adalah kebijakan prosedur ekspor impor muncul karena adanya kebutuhan

konsumen luar negeri dan dalam negeri terhadap material handling. Pemerintah merespon kebutuhan tersebut dengan mengeluarkan kebijakan prosedur yang memberikan insentif pajak tertentu sehingga mampu mengurangi persaingan pada produk import tentunya.

Setelah dilakukan penggabungan aspek dan seleksi berdasarkan tingkat prioritasnya, disepakati delapan aspek utama *opportunity*. Keseluruhan aspek tersebut mempunyai tingkat prioritas yang tinggi. Aspek-aspek tersebut yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.11 Aspek utama *opportunity*

| No. | Inti Pernyataan | Probable of occurence | Probable impact on corporation | Priority |
|------|--|-----------------------|--------------------------------|----------|
| OP-1 | Ekspansi pasar yang masih luas (internasional) dengan kebutuhan konsumen yang se | H | H | H |
| OP-2 | Daya beli konsumen terhadap barang yang inovatif dan berdaya guna lebih baik dan tinggi | M | H | H |
| OP-3 | Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA | H | M | H |
| OP-4 | Peningkatan daya saing melalui efisiensi, desain kreatif dan harga kompetitif | H | M | H |
| OP-5 | Turunnya naiknya BBM | M | H | H |
| OP-6 | Kebijakan-kebijakan pemerintah berkaitan dengan dunia industri dan tambang | M | H | H |

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui 6 (enam) aspek utama *opportunity*.

Bidang yang dibahas mencakup seluruh aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Tingkat kemungkinan kejadiannya pun beragam, dari yang jangka pendek hingga jangka waktu menengah.

2.1.2 Aspek *threat*

Merujuk pada analisa data transkrip FGD dan *In-depth Interview*, dapat diketahui bahwa terdapat 36 pernyataan yang akan dijadikan dasar untuk menyusun aspek *threat*. Keseluruhan pernyataan ini dapat dilihat dalam detail transkrip pada lampiran IV. Pernyataan ini menggambarkan sudut pandang informan terhadap faktor eksternal yang berpengaruh negatif terhadap perusahaan dan lingkungan perusahaan. Komposisi dari aspek tersebut tergambar dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.12 Tabel Aspek *Threat*

| No | Aspek | Jawaban Responden | Jumlah Pernyataan Aspek | % Aspek |
|----------|-----------|-------------------|-------------------------|---------|
| 1. | Politik | 16 | 36 | 45 % |
| 2 | Ekonomi | 15 | 36 | 42 % |
| 3 | Sosial | 3 | 36 | 8 % |
| 4 | Teknologi | 2 | 36 | 5 % |
| Jumlah : | | 36 | | 100% |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa para responden menganggap bahwa faktor politik memberikan potensi ancaman yang terbesar yakni sebanyak 45% dari ancaman keseluruhan. Faktor ini berkaitan dengan masih hangatnya proses

pemilihan presiden serta peraturan per undang-undangan yang berubah-ubah. Faktor ekonomi merupakan potensi ancaman kedua terbesar dengan nilai 42% dari keseluruhan ancaman. Sedangkan untuk faktor sosial dan teknologi responden menganggap hal ini tidak merupakan ancaman karena dari total ancaman menagambil andil sebesar 8 % dan 5 % hal dianggap sebagai faktor dengan potensi ancaman terkecil yang dapat mempengaruhi perusahaan dan lingkungan perusahaan.

Elaborasi dilakukan untuk mendapatkan data terbaik dan tertajam dengan cara mengambil faktor berdasarkan kesamaan inti dari pernyataan informan agar mempermudah analisa data. Hasil elaborasi faktor eksternal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.13 Elaborasi Aspek *Threat (Political)*

| Inti Pernyataan |
|--|
| Persoalan politik Indonesia yang tidak menentu |
| Peraturan mengenai duani industri dan tambang |
| Pelarangan ekspor produk raw material tambang |
| Korupsi |
| Ketersediaan infrastruktur |
| Kebijakan pajak |
| Prosedur ekspor import yang terlalu berbelit |
| Pengurangan subsidi BBM |
| Infrastruktur tidak memadai |
| Ongkos produksi tinggi |
| Persaingan yang makin tinggi dan ketat |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Dari faktor *Threat* dalam aspek Politik di atas dapat ditemukan beberapa faktor yaitu diantaranya persoalan politik Indonesia yang tidak menentu , kebijakan pelarangan export MINERBA (raw material) kebijakan pemerintah terhadap prosedur ekspor impor dan korupsi serta persaingan yang makin tinggi. Semua hasil elaborasi terdapat pada lampiran IV yang merupakan kumpulan faktor aspek *Threat* .

Tabel 4.14 Elaborasi aspek *threat* (Economy)

| Inti Pernyataan |
|---|
| Nilai tukar rupiah yang makin rendah terakhir ini |
| Ketidak tersediaan infra struktur |
| Melemahnya pasar ekonomi dunia |
| Tidak seimbang nya biaya produksi dengan nilai jual |
| Kenaikan biaya tenaga kerja |
| Sistim ekonomi yang akan berlaku |
| Inflasi tinggi |
| Ongkos produksi tinggi |
| Persaingan yang makin tinggi dan ketat |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Dari tabel *threat* Ekonomi ada beberapa faktor yaitu diantaranya adalah Nilai tukar rupiah, ketidak tersediaan infra struktur, dan kenaikan biaya tenaga kerja. Kenaikan suku bunga, dan masih ada beberapa faktor *threat* dalam ekonomi.

Tabel 4.15 Elaborasi aspek *threat* (Social)

| Inti Pernyataan |
|---|
| Permintaan konsumen dengan harga kompetitif |
| Differensial produk yang tidak langka |
| Cenderung mencoba produk baru |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Dalam tabel 4.15 diatas hanya ada 3 faktor yang memiliki nilai yang paling besar pengaruhnya terhadap ancaman pada aspek sosial

Tabel 4.16 Elaborasi aspek *threat (technology)*

| Inti Pernyataan |
|----------------------------------|
| Tidak ada lagi teknologi berbeda |
| Berkurangnya skills engineering |
| |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan sharing (diolah)

Berdasarkan data tabel diatas, hanya ada 2 faktor yang menjadi perhatian utama dari informan, teknologi yang baru belum ada atau yang beda serta skills yang kurang untuk engineering . Sebagian besar informan menganggap faktor-faktor tersebut akan berpengaruh secara negatif bagi perusahaan dan lingkungan perusahaan.

Seluruh aspek eksternal ini, agar mendapat nilai kepentingannya maka dilakukan pendekatan yang sama seperti sebelumnya dalam mengelaborasi faktor *opportunity*. Peneliti menyusun matriks prioritas mengacu pada teori yang dikemukakan Wheelen (2012). Peneliti melakukan kajian terhadap seluruh faktor potensial ini dan memberikan usulan matriks prioritas untuk ditinjau oleh *expert* dalam hal ini General Manager. *Expert* berhak untuk melakukan koreksi terhadap faktor-faktor tersebut dengan keahlian dibidangnya. Adapun usulan matriks prioritas dari peneliti untuk aspek *threat* adalah seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.17 Matriks aspek *threat* dengan prioritas tinggi

| Infi Pernyataan | Sumber | Penjelasan |
|--|----------------------|--|
| Fluakuasi nilai tukar mata uang | T-18 T-26 T-20 | Dengan ketidakpastian ekonomi dunia sangat berpengaruh pada nilai perdagangan mata uang seluruh dunia termasuk Indonesia, saat ini rupiah pada akhir desember berkisar Rp 14.350/ dolarnya . Ini jelas sangat mengganggu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya |
| Perubahan harga BBM | T-7 | Perubahan harga BBM saat ini dimana terkadang naik dan terkadang turun serta subsidi BBM diberhentikan membuat daya beli konsumen ikut berpengaruh dan menurun. Untuk itu sering dilakukan penyesuaian harga dan ini jelas terkadang mengkhawatirkan saat terjadinya transaksi. |
| Korupsi | T-5 | Korupsi di Indonesia termasuk yang tertinggi didunia, dimana instansi yang memiliki korupsi tertinggi adalah kepolisian dan bea dan cukai serta pajak. Instansi ini dalam usaha tidak berdampak langsung akan tetapi sebagai sandungan. |
| Semakin turunnya produk tambang | T-28 | Tahun 2015 merupakan kondisi pertambangan yang tidak manis bagi perusahaan karena nilai penuaalannya pertonnya semakin lama makin berkurang dan ini berpengaruh pada pendapatan, dimana biaya operasional yang makin tinggi. |
| Pelarangan eksport Minerba | T-1 T-2 T-3 | Dengan kebijakan pemerintah dimana sejak tahun 2013 setiap perusahaan tambang tidak bisa langsung menjual produk mentahnya ke luar negeri karena akan menurunkan pendapatan Negara. Dengan kondisi ini maka otomatis kebutuhan akan material handling akan menurun karena operasionalnya |

Sumber : Catatan FGD, In-depth interview, data sekunder (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, aspek ancaman dengan prioritas tinggi berkisar pada kebijakan- kebijakan pemerintah terhadap dunia pertambangan, pelarangan penjualan minerba tertentu yang tidak boleh langsung serta naik turunnya harga bbm dan korupsi yang mempengaruhi perekonomian secara tersirat.

Untuk aspek ancaman dengan prioritas menengah digambarkan dalam tabel 4.18 dibawah ini:

Tabel 4.18 Matriks aspek *threat* prioritas menengah

| Inti Pernyataan | Sumber | Penjelasan |
|------------------------------|---------------------|--|
| Bertambahnya persaingan baru | T-30 | Dengan luasnya pasar untuk material handling ini maka akan semakin besarnya persaingan yang terjadi baik itu dari dalam negeri sendiri maupun dari luar |
| Pertumbuhan ekonomi | T-31 T-10 | Pertumbuhan ekonomi Indonesia tumbuh diatas angka 5% pertahun pada tahun 2014-2015. Diketahui memang kondisi Ekonomi Indonesia dan dunia memang lagi menurun akan tetapi untuk Indonesia masih kondisi plus, tetapi tetapi tetap perlu kehati-hatian pengusaha |
| Kenaikan UMR | T-8 T-22 T-20 | UMR merupakan standar yang sudah ditetapkan oleh pemerintah akan tetapi setiap periodic kenaikan berimbas kepada biaya pengelolaan perusahaan, ujungnya adalah dengan menaikkan harga dan nilai jual. |
| Ketidaktersediaan infra | T-19 | Setiap perkembangan kearah yang lebih baik selalu diimbangi dengan infrastruktur, dengan masih kurangnya infrastruktur selalu mempengaruhi kepada kelancaran kegiatan perusahaan dan ini merupakan hambatan tertentu |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan data sekunder (diolah)

Dari tabel diatas, tampak ancaman dari aspek bertambahnya persaingan sesama pemain material handling, pertumbuhan ekonomi yang masih turun, serta bertambahnya biaya dengan kenaikan UMR dan juga kurang tersedianya infrastruktur yang cukup

Untuk aspek ancaman dengan tingkat prioritas rendah dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.19 Matriks aspek *threat* prioritas rendah

| Inti Pernyataan | Sumber | Penjelasan |
|--|--------|--|
| Tidak memiliki teknologi yang beda | T-35 | Pasar material adalah pasar yang teknologinya yang tidak tinggi, akan tetapi sangat diperlukan sesuatu teknologi yang beda untuk meningkatkan penjualan |
| Perubahan energi | T-11 | Diperlukannya sesuatu pengganti energy yang tidak tergantikan, akan tetapi karena persediaan yang banyak untuk 100 tahun kedepan perlu disiasati untuk rencana pengantiannya. |
| Kebijakan ekonomi pihak tertentu | T-10 | Ada pembatasan tertentu pada para investor asing untuk ikut menanam modal di Indonesia, akan tetapi ada penetapan khusus atau pembatasan bagi investor asing. Bagaimana pun juga dengan adanya pemodal asing akan ikut menambah kesempatan ekonomi Indonesia menjadi lebih baik. |
| Ketidak rataan kebutuhan akan produk material handling | T-17 | Kebutuhan akan material handling masih didominasi oleh sektor-sektor tertentu saja seperti industri semen, tambang, belum bisa dikembangkan ke sector lainnya karena beda bentuk dan rupa materialnya sehingga ini menjadi batasan pada pengembangannya. |

Sumber : Catatan wawancara, diskusi dan data sekunder (diolah)

Dari tabel 4.19 dilakukan review bersama dengan *expert* untuk menghasilkan kesepakatan terhadap faktor-faktor yang bisa dielaborasi khususnya pada aspek-aspek yang menonjol kedalam aspek *threat*. *Expert* juga melakukan persetujuan terhadap matriks prioritas yang diusulkan oleh peneliti.

Dalam tahap ini dilakukan pula penggabungan faktor, dengan pertimbangan kesamaan inti pernyataan dan perluasan dari konteks pernyataan. Adapun faktor yang mengalami penggabungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.20 Penggabungan faktor *threat*

| Uraian | Inti pernyataan | Inti Pernyataan |
|--|---------------------------|--|
| T-1 Persoalan politik Indonesia yang tidak menentu | Kebijakan pemerintah | Berkaitan dengan semua kebijakan pemerintah yang mempengaruhi bisnis |
| T-2 Peraturan mengenai dunia industri dan dagang | Peraturan dan UU | |
| T-3 Pelarangan eksport bahan minerba | Kebijakan pelarangan | |
| T-& Kebijakan BBM | | |
| T-14 UU ketenagakerjaan | Kebijakan ketenagakerjaan | Kenaikan biaya tenaga kerja, |
| T-12 Kenaikan TDL | Kenaikan berbagai biaya | Kenaikan BBM, kenaikan TDL, dan biaya produksi |
| T-8 Kenaikan UMR | | |
| T-22 Kenaikan biaya produksi | | |
| T-23 Inflasi yang tinggi | | |
| T-16 Biaya yang disebabkan pengaruh biaya politik | | |

Dari tabel 4.20, ada 2 (dua) faktor yang dilakukan penggabungan, yakni masalah kebijakan-kebijakan baru pemerintah Jokowi-JK yang berkaitan dengan kegiatan bisnis serta berbagai kenaikan yang ditimbulkan oleh berbagai penyebab baik itu politik, ekonomi dan budaya Faktor penggabungan aspek dan seleksi berdasarkan tingkat prioritasnya, disepakati 9 (Sembilan) aspek utama *threat*. Keseluruhan aspek tersebut mempunyai tingkat prioritas yang tinggi. Aspek-aspek tersebut yang dapat dilihat pada tabel 4.21

Tabel 4.21 Aspek utama *threat*

| No. | Inti Pernyataan | Probable of occurrence | Probable impact on corporation | Priority |
|-----|--|------------------------|--------------------------------|----------|
| T-1 | Persoalan politik memepngaruhi persaingan dagang Indonesia | M | H | H |
| T-2 | Kebijakan pemerintah yang memudahkan import barang | M | H | H |

| | | | | |
|------------|--|---|---|---|
| | | | | |
| T-3 | Kenaikan BBM | H | M | H |
| T-4 | Berbagai larangan dan UU yang dikeluarkan menghambat terhadap usaha | H | M | H |
| T-5 | Berbagai produk dan teknologi yang tidak langka keberadaannya | M | H | H |
| T-6 | Kenaikan biaya produksi | M | H | H |
| T-7 | Kenaikan biaya tenaga kerja | M | H | H |
| T-8 | Nilai tukar rupiah dan turunnya nilai mata uang rupiah terhadap valuta asing | M | H | H |
| T-9 | Perekonomian dunia yang tidak menentu ditahun 2015 ini. | H | M | H |

Berdasarkan tabel diatas, kedelapan faktor ancaman utama tersebut yang menjadi aspek utama. Aspek yang dicakup meliputi politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

2.2 Faktor internal

Sesuai dengan hasil FGD dan *In-depth Interview* yang dilaksanakan sepanjang bulan Oktober 2015 (daftar responden terlampir) dapat diuraikan gambaran kondisi internal saat ini yang berpengaruh terhadap PT. XYZ. Terdapat 38 jenis faktor yang berpotensi menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan, yang terdiri dari 21 komponen sumber daya dan 17 komponen kapabilitas. Transkrip nilai dapat dilihat pada lampiran V.

Peneliti melakukan kajian terhadap setiap faktor yang muncul sebagai aspek internal. Faktor-faktor yang mempunyai kesamaan inti pernyataan digabungkan

menjadi satu uraian untuk memudahkan pemahaman. Peneliti juga melakukan penilaian VRIO untuk setiap aspek tersebut. Hasil dari evaluasi ini dituangkan kedalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.22 Matriks VRIO Aspek Internal Kekuatan (Strength)

| INT. | No. | Uraian | Kategori | Klasifika | V | R | I | O | Strategic implication |
|------|-----|---|-----------------------|-----------|---|---|---|---|-----------------------------------|
| I-1 | 1 | Spesialisasi <i>material handling</i> | Sumber daya manusia | R | ■ | ■ | | ■ | Sustainable competitive advantage |
| I-7 | 30 | Memiliki program training bagi customer | | | | | | | |
| I-1 | 3 | Tenaga professional | | | | | | | |
| I-1 | 13 | Engineering support yang kuat dan memiliki skill tinggi | | | | | | | |
| I-2 | 5 | Skill yang tinggi untuk material handling spesified | Operasioanal dan merk | C | ■ | | | | Competitive parity |
| I-7 | 33 | Tenaga ahli yang cukup banyak | | | | | | | |
| I-1 | 2 | Organisasi yang sudah dikenal | | | | | | | |
| I-2 | 4 | Merk Image PT XYZ yang kuat | Produk berkualitas | C | ■ | ■ | | ■ | Sustainable competitive advantage |
| I-2 | 6 | Kualifikasi perusahaan yang kuat dipercaya | | | | | | | |
| I-2 | 7 | Memiliki produk berkualitas | | | | | | | |
| I-5 | 22 | Memiliki customer yang banyak dan loyal | | | | | | | |
| I-2 | 8 | Link produk yang saling berkaitan | Operational | R | ■ | | | | Competitive parity |
| I-3 | 9 | Produk lokal dengan dengan kualitas international | | | | | | | |
| I-4 | 19 | Vendor terakreditasi | Sistim support | C | ■ | | | ■ | Competitive parity |
| I-4 | 20 | IT system yang cukup support | | | | | | | |

menjadi satu uraian untuk memudahkan pemahaman. Peneliti juga melakukan penilaian VRIO untuk setiap aspek tersebut. Hasil dari evaluasi ini dituangkan kedalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.22 Matriks VRIO Aspek Internal Kekuatan (Strength)

| INT. | No. | Uraian | Kategori | Klasifika | V | R | I | O | Strategic implication |
|------|-----|---|-----------------------|-----------|---|---|---|---|-----------------------------------|
| I-1 | 1 | Spesialisasi <i>material handling</i> | Sumber daya manusia | R | ■ | ■ | | ■ | Sustainable competitive advantage |
| | | Memiliki program training bagi customer | | | | | | | |
| I-7 | 30 | | | | | | | | |
| I-1 | 3 | Tenaga professional | | | | | | | |
| I-1 | 13 | Engineering support yang kuat dan memiliki skill tinggi | | | | | | | |
| I-2 | 5 | Skill yang tinggi untuk material handling spesified | Operasioanal dan merk | C | ■ | | | | Competitive parity |
| I-7 | 33 | Tenaga ahli yang cukup banyak | | | | | | | |
| I-1 | 2 | Organisasi yang sudah dikenal | Operasioanal dan merk | C | ■ | | | | Competitive parity |
| I-2 | 4 | Merk Image PT XYZ yang kuat | | | | | | | |
| I-2 | 6 | Kualifikasi perusahaan yang kuat dipercaya | | | | | | | |
| I-2 | 7 | Memiliki produk berkualitas | Produk berkualitas | C | ■ | ■ | | ■ | Sustainable competitive advantage |
| I-5 | 22 | Memiliki customer yang banyak dan loyal | | | | | | | |
| I-2 | 8 | Link produk yang saling berkaitan | | | | | | | |
| I-3 | 9 | Produk lokal dengan dengan kualitas international | | | | | | | |
| I-4 | 19 | Vendor terakreditasi | Operational | R | ■ | | | | Competitive parity |
| I-4 | 20 | IT system yang cukup support | Sistim support | C | ■ | | | ■ | Competitive parity |

| | | | | | | | | | |
|-----|----|--|-------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| I-3 | 11 | Rasio tenaga kerja yang kecil | Tenaga kerja | R | ■ | ■ | | | Competitive parity |
| | 12 | Produktifitas yang tinggi min 700/days | | | | | | | |
| I-4 | 14 | Usia managerial yang masih muda | | | | | | | |
| I-4 | 16 | Terkenal dengan menyelesaikan masalah sesuai kebutuhan | Problem solving teknik | C | ■ | ■ | | | Competitive parity |
| | 17 | Flow penanganan masalah yang simple | | | | | | | |
| | 18 | Memiliki kamus problem analisa | | | | | | | |
| I-5 | 25 | Distributor tunggal untuk beberapa produk | Engineering Marketing Support | C | ■ | ■ | ■ | ■ | Sustainable competitive advantage |
| I-5 | 26 | Memiliki pabrik sendiri | | | | | | | |
| I-6 | 27 | Memiliki principal di Indonesia | | | | | | | |
| I-6 | 28 | Support untuk pengiriman tercepat | | | | | | | |
| I-6 | 29 | No minimum order | | | | | | | |
| I-7 | 31 | Memiliki keagenan hamper diseleuruh Indonesia | Advantage support | C | ■ | ■ | | | Competitive parity |
| I-7 | 33 | Modal kerja cukup | | | | | | | |

Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Int = Inisial

V = Valuable

R= Resources C= Capability

R = Rare

I = Immitable

O = Organization

Berdasarkan Tabel diatas, terdapat beberapa faktor Kekuatan Internal. Ada 28 Faktor internal yang didapat dari hasil FGD dan *Interview* yang terbagi ke dalam beberapa implikasi strategi yaitu Sustainable competitive advantage dan Competitive parity yang merupakan keunggulan untuk perusahaan dalam jangka panjang. Data hasil FGD dan wawancara nya dapat dilihat pada lampiran V.Perihal yang menjadi kekutatan dari perusahaan ini yakni berkaitan dengan SDM, sistim , operasional dan cara menyelesaikan masalah yang unik.

Tabel 4.23 Matriks VRIO Aspek Internal Kelemahan (*Capabilities*)

| INT | No. | Uraian | Kategori | Klasifikasi | V | R | I | O | Strategic implication |
|-----|-----|--|------------------------|-------------|---|---|---|---|--------------------------|
| I-3 | 10 | Baru 20 % menggunakan produk lokal | Capability Engineering | C | ■ | | | | Competitive parity |
| I-3 | 15 | Tool kit yang kurang lengkap untuk support | Tools | C | ■ | | | | Competitive parity |
| I-5 | 21 | Sumber daya yang kurang kreatif . | SDM | R | ■ | | | | Competitive parity |
| I-5 | 23 | Tidak mampu EPC | Engineering | C | ■ | | | ■ | Competitive parity |
| I-7 | 34 | Belum ada ISO | ISO | C | ■ | ■ | | | Competitive parity |
| I-8 | 35 | Tidak ada serikat pekerja | Organisasi | R | | | | ■ | Competitive parity |
| I-8 | 36 | Pengembangan produk yang lambat | SDM engineering | R | ■ | | | | Competitive parity |
| I-8 | 37 | Harga relative mahal | Price | C | ■ | | | | Competitive parity |
| I-8 | 38 | Turn over tinggi | Turn over | C | ■ | | | ■ | Competitive parity |
| I-5 | 24 | Optimalisasi R & D yang kurang | Inovasi | C | ■ | | | | Competitive disadvantage |

Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Int = Inisial R= Resources C= Capability
 V = Valuable R = Rare I = Immitable O = Organization

Pada tabel diatas ada beberapa faktor internal yang merupakan faktor kelemahan yang di dapat dari hasil FGD dan wawancara yang terlampir dalam lampiran V. Dimana faktor tersebut berhubungan dengan capability engineering, tools,sering terjadinya masuk keluar karyawan, disamping juga harga yang mahal serta belum adanya inovasi dari technical engineering.

3. Tahap Input

3.1 Pembobotan faktor dan penyusunan matriks SWOT

Pembobotan pada matriks SWOT ini bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif. Pembobotan dilakukan berdasarkan penilaian terhadap pengaruh/dampak dari masing-masing faktor SWOT tersebut bagi posisi strategik perusahaan (Wheelen : 2012). Pada penelitian ini, pembobotan faktor dilakukan oleh General Manager atas PT. XYZ sebagai *expert*.

Expert diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor *Opportuniy* dan *Threat* (OT). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW. Semakin tinggi nilai kepentingannya berarti faktor tersebut bernilai penting bagi perusahaan.

Untuk seluruh faktor yang telah diberikan tingkat kepentingan, dilakukan penilaian kondisi saat ini di PT. XYZ. Penilaian ini menggunakan skala nilai 1.0 - 4.0 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Semakin tinggi nilainya berarti perusahaan semakin baik dalam merespon faktor tersebut (Wheelen, 2012).

Setelah indikator-indikator SWOT ditentukan, *langkah pertama* adalah menentukan bobot, rating, dan score. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi penanganan dengan skala 1 sampai 4 (1 = tidak penting, 4 = sangat penting).

Langkah kedua adalah menjumlahkan bobot kekuatan dan bobot

kelemahan. Kemudian dihitung bobot relatif untuk masing-masing indikator yang terdapat pada kekuatan dan kelemahan, sehingga total nilai bobot tersebut menjadi 1 atau 100%. Dengan cara yang sama dihitung bobot dan bobot relatif untuk peluang dan ancaman. Expert memberikan nilai prioritas dan bobot untuk beberapa faktor utama Eksternal di bawah ini dengan total keseluruhan bobot nya bernilai 1 :

Tabel 4.24 Faktor Utama Eksternal dan Penilaian Bobot

| No. | Faktor Eksternal | Prioritas | Rating | Bobot | Comment Urutan /jumlah |
|-------|---|-----------|--------|-------|------------------------|
| OP-1 | Kebijakan pemerintah di dunia industri dan tambang | 1 | 4 | 0.01 | 1/67 : 0.01 |
| OP-2 | Penetapan transaksi dengan memakai mata uang rupiah | 4 | 2 | 0.05 | 4/67: 0.05 |
| OP-3 | Masyarakat Ekonomi ASEAN | 3 | 3 | 0.04 | 3/67: 0.04 |
| OP-4 | Perubahan pola interaksi di MEA | 2 | 3 | 0.02 | 2/67: 0.02 |
| OP-5 | Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN | 5 | 1 | 0.07 | 5/67: 0.07 |
| OP-6 | Ekspansi pasar ke pasar yang lebih luas | 7 | 4 | 0.1 | 7/67: 0.10 |
| OP-7 | Penurunan Harga BBM dunia | 6 | 4 | 0.04 | 6/67: 0.08 |
| OP-8 | Industri produk barang kreatif | 8 | 2 | 0.11 | 8/67: 0.11 |
| T-1 | Fluaktuasi nilai tukar mata uang | 1 | 4 | 0.01 | 1/67: 0,01 |
| T-2 | Perubahan harga BBM | 3 | 3 | 0.04 | 3/67: 0.04 |
| T-3 | Semakin turunnya produk tambang | 4 | 2 | 0.05 | 4/67: 0.05 |
| T-4 | Pelarangan eksport Minerba | 5 | 1 | 0.07 | 5/67: 0.07 |
| T-5 | Bertambahnya persaingan baru | 2 | 3 | 0.02 | 2/67: 0.02 |
| T-6 | Kenaikan biaya produksi | 6 | 2 | 0.08 | 6/67: 0.08 |
| T-7 | Kenaikan biaya tenaga kerja | 8 | 3 | 0.11 | 8/67: 0.11 |
| T-8 | Pertumbuhan ekonomi | 7 | 2 | 0.1 | 7/67: 0.10 |
| Total | | | | 1 | |

Dari tabel 4.24 di atas terdapat keterangan pemberian nilai prioritas, rating dan bobot yang sudah disepakati oleh *expert*. Terdapat 8 faktor *Opportunity* dan 8 faktor *Threat* dengan masing-masing sudah diberi nilai prioritas oleh responden dan hasil bobot berdasarkan olahan data responden.

Untuk penilaian faktor internal *expert* memberikan nilai, prioritas dan bobot sebagai berikut:

Tabel 4.25 Faktor Utama Internal dan Penilaian Bobot

| No. | Faktor Internal | Prioritas | Rating | Bobot | Comment Urutan/jumlah |
|-------|-------------------------------|-----------|--------|-------|--------------------------|
| S-1 | Merk dan teknik operasional | 2 | 3 | 0.06 | 2/30 : 0,06 |
| S-2 | Produk berkualitas | 4 | 2 | 0.13 | 4/30: 0,13 |
| S-3 | Engineering marketing support | 1 | 3 | 0.03 | 1/30: 0,03 |
| S-4 | Sumber daya manusia | 3 | 3 | 0.01 | 3/30: 0,01 |
| S-5 | Problem solving teknik | 5 | 1 | 0.16 | 5/30: 0,16 |
| W-1 | Inovasi produk | 1 | 4 | 0.03 | 1/30: 0,03 |
| W-2 | Price | 4 | 3 | 0.13 | 4/30: 0,13 |
| W-3 | ISO | 5 | 4 | 0.16 | 6/30: 0,16 |
| W-4 | Production cost | 2 | 4 | 0.06 | 5/30: 0,06 |
| W-5 | Turn Over | 3 | 3 | 0.01 | 3/30: 0,01 |
| Total | | | | 1 | |

Langkah ketiga adalah menentukan rating. Rating adalah analisis kita terhadap kemungkinan yang akan terjadi dalam jangka pendek (misalnya satu

tahun ke depan). Nilai rating untuk Variabel Kekuatan diberi nilai 1 sampai 4. Diberi nilai 1 kalau kemungkinan indikator tersebut kinerjanya semakin menurun dibandingkan pesaing utama. Diberi nilai 2 kalau indikator itu kinerjanya sama dengan pesaing utama. Sedangkan diberi nilai 3 atau 4, kalau indikator tersebut lebih baik dibandingkan pesaing utama. Semakin tinggi nilainya artinya kinerja indikator tersebut tahun depan akan semakin baik dibandingkan pesaing utama.

Nilai Rating Variabel Kelemahan diberi nilai 1 sampai 4. Diberi nilai 1 kalau indikator tersebut semakin banyak kelemahannya dibandingkan pesaing utama. Sebaliknya diberi nilai 4 kalau kelemahan indikator tersebut semakin menurun dibandingkan pesaing utama pada tahun depan. Artinya pemberian nilai rating untuk variabel kelemahan atau variabel Ancaman berkebalikan dengan pemberian nilai rating untuk variabel kekuatan dan variabel peluang.

Nilai Skor diperoleh berdasarkan hasil nilai bobot dikali nilai rating. Total nilai score untuk internal faktor menunjukkan bahwa semakin nilainya mendekati 1, semakin banyak kelemahan internal dibandingkan kekuatannya. Sedangkan semakin nilainya mendekati 4, semakin banyak kekuatannya dibandingkan kelemahannya.

Begitu juga dengan total nilai score untuk faktor eksternal. Semakin total nilai score mendekati 1, semakin banyak ancamannya dibandingkan dengan peluang. Sedangkan apabila total nilai score mendekati 4, artinya semakin banyak peluang dibandingkan ancaman.

Gabungan kedua kondisi internal dan eksternal ini selanjutnya kita masukkan dalam *Internal External Matrix*, sehingga kita mengetahui posisi persaingan yang akan terjadi pada korporat, unit bisnis, maupun produk yang kita analisis.

Berdasarkan posisi ini kita dapat menentukan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan tahun depan

a. Pembobotan faktor eksternal

Untuk faktor-faktor eksternal yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan adalah seperti pada tabel dibawah ini. Untuk mendapatkan nilai tertimbang faktor eksternal, dilakukan pengalihan setiap faktor dengan rating, sebagai berikut:

$$\text{Nilai tertimbang} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

Keseluruhan nilai tertimbang ini kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai tertimbang total. Dari tabel tersebut diatas, didapatkan nilai tertimbang untuk analisa faktor eksternal sebagai berikut:

Tabel 4.26 Tabel Nilai Tertimbang Eksternal

| No. | Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Nilai tertimbang |
|------|---|-------|--------|------------------|
| OP-1 | Kebijakan pemerintah di dunia industri dan tambang | 0.11 | 4 | 0.44 |
| OP-2 | Penetapan transaksi dengan memakai mata uang rupiah | 0.05 | 3 | 0.10 |
| OP-3 | Masyarakat Ekonomi ASEAN | 0.04 | 3 | 0.12 |
| OP-4 | Perubahan pola interaksi di MEA | 0.02 | 3 | 0.06 |
| OP-5 | Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN | 0.07 | 3 | 0.21 |
| OP-6 | Ekspansi pasar ke pasar yang lebih luas | 0.10 | 4 | 0.40 |
| OP-7 | Penurunan harga bbm | 0.04 | 4 | 0.16 |
| OP-8 | Industri produk barang kreatif | 0.01 | 2 | 0.22 |
| T-1 | Fluaktuasi nilai tukar mata uang | 0.11 | 4 | 0.44 |
| T-2 | Perubahan harga BBM | 0.04 | 3 | 0.12 |
| T-3 | Semakin turunnya produk tambang | 0.05 | 4 | 0.20 |
| T-4 | Pelarangan ekspor Minerba | 0.07 | 1 | 0.07 |
| T-5 | Bertambahnya persaingan baru | 0.02 | 3 | 0.06 |

| | | | | |
|-------|-----------------------------|------|---|------|
| T-6 | Kenaikan biaya produksi | 0.08 | 3 | 0.24 |
| T-7 | Kenaikan biaya tenaga kerja | 0.01 | 3 | 0.03 |
| T-8 | Pertumbuhan ekonomi | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Total | | 1 | | 3.05 |

Sumber : Catatan In-depth interview (diolah)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa ekspansi pasar yang lebih luas mempunyai nilai tertimbang paling tinggi. Selanjutnya aspek kenaikan biaya produksi, penurunan harga bbm dunia serta menuju masyarakat ekonomi asean. Aspek yang mempunyai nilai terendah yakni kebijakan pemerintah dibidang industri dan tambang, demikian pula dengan fluktuasi mata uang.

a. Pembobotan faktor internal

Untuk faktor-faktor internal yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan adalah seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.27 Tabel faktor utama internal

| No. | Faktor Internal | V | R | I | O | Strategic implication | Decision | Prioritas | Rating |
|-----|-------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------|--|-----------|--------|
| S-1 | Merk dan teknik operasional | ■ | ■ | | ■ | Sustainable competitive advantage | Strength and long term core competence | 2 | 3 |
| S-2 | Produk berkualitas | ■ | ■ | | | Competitive parity | Strength and long term core competence | 4 | 2 |
| S-3 | Engineering marketing support | ■ | ■ | ■ | ■ | Sustainable competitive advantage | Strength and long term core competence | 1 | 3 |
| S-4 | Sumber daya manusia | ■ | | | ■ | Sustainable competitive advantage | Strength and long term core | 3 | 3 |

| | | | | | | competence | | | |
|-----|------------------------|---|---|--|---|--------------------|----------|---|---|
| S-5 | Problem solving teknik | ■ | ■ | | | Competitive parity | Strength | 5 | 1 |
| W-1 | Inovasi produk | ■ | | | | Competitive parity | Weakness | 1 | 2 |
| W-2 | Price | ■ | ■ | | | Competitive parity | Weakness | 4 | 2 |
| W-3 | ISO | ■ | | | ■ | Competitive parity | Weakness | 5 | 4 |
| W-4 | Production cost | ■ | ■ | | | Competitive parity | Weakness | 2 | 2 |
| W-5 | Turn Over | ■ | | | ■ | Competitive parity | Weakness | 3 | 4 |

Sumber : Catatan In-depth interview (diolah)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 5(lima) aspek *strength* dan 5 (lima) aspek *weakness* yang berpengaruh bagi perusahaan dan lingkungan perusahaan. Engineering marketing support dan merk dan operasionalnya menjadi dua faktor utama yang paling menonjol pada aspek *strength*. Sementara *Inonovasi* dan *production cost* menjadi dua faktor utama yang menonjol pada aspek *weakness*. Keseluruhan aspek tersebut harus mampu dikelola dengan baik sehingga memberikan dampak yang positif bagi perkembangan perusahaan.

Untuk mendapatkan nilai tertimbang faktor internal, dilakukan pengalihan setiap faktor dengan rating, sebagai berikut:

$$\text{Nilai tertimbang} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

Keseluruhan nilai tertimbang ini kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai tertimbang total. Nilai tertimbang untuk analisa faktor internal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.28 Nilai tertimbang faktor internal

| No. | Faktor Internal | Bobot | Rating | Nilai tertimbang |
|------------------------------------|-------------------------------|----------|------------|------------------|
| S-1 | Merk dan teknik operasional | 0.06 | 3 | 0.18 |
| S-2 | Produk berkualitas | 0.13 | 4 | 0.52 |
| S-3 | Engineering marketing support | 0.03 | 3 | 0.39 |
| S-4 | Sumber daya manusia | 0.16 | 4 | 0.64 |
| S-5 | Problem solving teknik | 0.01 | 2 | 0.32 |
| W-1 | Inovasi produk | 0.03 | 2 | 0.06 |
| W-2 | Price | 0.13 | 3 | 0.39 |
| W-3 | ISO | 0.16 | 4 | 0.64 |
| W-4 | Production cost | 0.06 | 2 | 0.12 |
| W-5 | Turn Over | 0.01 | 4 | 0.04 |
| Total Nilai Faktor Internal | | 1 | 3,3 | |

3.2 Matriks CP (Competitive Profile Matrix)

Tabel 4.29
Competitive Profile Matrix

| Faktor Kritis Keberhasilan | Bobot | PT.ABC | | PT.PQR | | PT XYZ | |
|----------------------------|-------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|
| | | Nilai | Nilai Tertimbang | Nilai | Nilai Tertimbang | Nilai | Nilai Tertimbang |
| Nama / Merk | 0.30 | 2 | 0.60 | 3 | 0.60 | 3 | 0.90 |
| Kualitas Produk | 0.20 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| Kapasitas Produksi | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.90 | 4 | 0.60 |
| Persaingan Harga | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 |
| Manajemen | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| Posisi Keuangan | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| Legalitas | 0.05 | 2 | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.20 |
| Total | 1.00 | | 3.15 | | 3.65 | | 3.05 |

Dari perbandingan 3 perusahaan yang dikategorikan besar yang bergerak di bisnis *Material Handling* memiliki kekuatan yang sama artinya: persaingan

diantaranya sangat ketat sehingga alternative inovasi sangat dibutuhkan diusaha ini. Jika melihat dari nilai bisa dikatakan PT XYZ merupakan yang terlemah diantara ketiganya.

4. Tahap Perbandingan atau Pencocokan (Matching Stage)

4.1 Matriks SWOT

Enders et al. (2009) menggunakan SWOT untuk mengembangkan strategi yang konsisten dan terpadu yang secara bersamaan mempertimbangkan perspektif internal dan eksternal. Analisis SWOT merupakan salah satu *instrument* perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. Instrument ini memberikan penilaian menyeluruh terhadap suatu obyek pengamatan, sehingga bisa dilakukan tindakan yang tetap. Aspek *opportunity* dan *threat* diperoleh dari analisa faktor eksternal. Aspek *strength* dan *weakness* diperoleh dari analisa faktor-faktor internal. Dengan menggabungkan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang sudah dilakukan pada tahapan sebelumnya, dapat disusun matriks SWOT yang baru untuk PT. XYZ, sebagai berikut:

Tabel 4.30 Matriks SWOT

| STRENGTH | WEAKNESS |
|---|--|
| S-1 Merk dan teknik operasional S-2 Produk berkualitas S-3 Engineering marketing support S-4 Sumber daya manusia S-5 problem solving teknik | W-1 Inovasi produk W-2 Price W-3 ISO W-4 Production cost W-5 Turn over |
| OPPORTUNITY | THREAT |
| O-1 Kebijakan pemerintah di dunia industri dan tambang O-2 Penetapan transaksi dengan memakai mata uang rupiah | T-1 Fluaktuasi nilai tukar mata uang T-2 Perubahan harga BBM T-3 Semakin turunnya produk tambang |

| | |
|--|--|
| O-3 Masyarakat Ekonomi ASEAN O-4 Perubahan pola interaksi di MEA O-5 Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN | T-4 Pelarangan ekspor Minerba T-5 Bertambahnya persaingan baru T-6 Kenaikan biaya produksi T-7 Kenaikan biaya tenaga kerja T-8 Pertumbuhan ekonomi |
| O-6 Ekspansi pasar ke pasar yang lebih luas O-7 Penurunan harga bbm O-8 Industri produk barang kreatif | |

Matriks diatas memperlihatkan kondisi perusahaan saat ini dan memberikan gambaran bagi manajemen untuk melihat potensi *strength* apa saja yang dimiliki, demikian pula *weakness* yang perlu dikelola. Manajemen juga perlu mempertimbangkan langkah-langkah strategis untuk bisa menangkap peluang yang ada dipasar, dan mengatasi ancaman-ancaman yang disebabkan oleh perubahan dan pergeseran. Perubahan dengan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah baru, naiknya biaya produksi, dan ekonomi saat ini yang lagi tidak bergairah serta semakin menurunnya harga bbm dan bahan tambang membuat perusahaan harus bisa mengatisipasinya dengan program jangka pendek dan panjang.

4.2 Matriks TOWS

a. Tabel *strength - opportunity*

Peneliti mencoba membandingkan antara aspek *opportunity* dengan aspek *strength* yang nanti diharapkan adanya pengaruh antara satu dengan lainnya. Perbandingan akan dilakukan dengan perbandingan satu lawan satu. Interaksi yang terjadi antara faktor Strength dengan opportunity dapat dilihat seperti tabel dibawah ini :

Tabel 4.31 tabel Matrik Interaksi S-O

| | | STRENGTH | | | | | | |
|-------------|-----|---|--------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------|---|--|
| | | S-1 | S-2 | S-3 | S-4 | S-5 | | |
| | | Merk dan teknik operasional | Produk berkualitas | Engineering marketing support | Sumber daya manusia | Problem solving teknik | | |
| OPPORTUNITY | O-1 | Kebijakan pemerintah di dunia industri dan tambang | | | | | | |
| | O-2 | Penetapan transaksi dengan memakai mata uang rupiah | | | + | | | |
| | O-3 | Masyarakat Ekonomi ASEAN | + | + | + | + | | |
| | O-4 | Perubahan pola interaksi di MEA | + | + | + | + | | |
| | O-5 | Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN | + | + | + | | | |
| | O-6 | Ekspansi pasar ke pasar yang lebih luas | + | + | + | + | + | |
| | O-7 | Turunnya harga BBM | + | | + | | | |
| | O-8 | Industri produk barang kreatif | + | + | + | + | + | |

Terlihat di tabel atas hubungan perbandingan satu satu antara *Strength* dengan *Opportunity* yang ternyata ada hubungan keduanya. Kita lihat untuk aspek

O-1 dan O-2 tidak ada hubungan yang saling mempengaruhi keduanya kecuali pada O-2 terhadap O-3 dimana pemakaian transaksi memakai mata uang sangat ada hubungan yang mempengaruhi. Karena setiap penjualan yang ada tentu ada nilai mata uang yang dipakai. Sedangkan untuk O-3 sampai dengan O-8 semua aspek strength ada hubungan yang mempengaruhi contoh mengenai Aspek O-8 yakni Industri produk barang kreatif akan mempengaruhi terhadap Merk dan teknik operasional, begitu juga terhadap produk berkualitas dengan sumber daya manusianya yang akan menciptakan barang dengan mutu baik.

Strategi yang dapat memaksimalkan *strength* untuk mendapatkan *opportunity*, diantaranya:

Tabel 4.32 Tabel Strategi SO

| No. | Faktor | Strategi |
|-----|--------------------------|---|
| 1 | [O8] [S4] | Memaksimalkan sumber sumber daya untuk bisa menghasilkan produk barang kreatif |
| 2 | [O3] [O4] [O5] [S1] [S2] | Tetap bisa memproduksi barang berkualitas dengan selalu mempertahankan merk image yang sudah ada untuk keterbukaan pasar bebas dan masuknya MEA diawal tahun 2016 |
| 3 | [O7] [S3] | Dengan adanya engineering dan marketing support bisa memanfaatkan BBM yang turun untuk meningkatkan penjualan dan penurunan harga agar tetap bisa masuk pada pasar dan <i>exist</i> |

Tabel diatas merupakan hasil dari *matching stage* kondisi eksternal aspek kesempatan dengan kekuatan perusahaan. Adapun perusahaan dalam waktu dekat adalah memaksimalkan sumber daya agar bisa menghasilkan barang produktif dan kreatif serta bisa memnfaatkan merk image dan pasar yang makin terbuka.

b. Tabel *strength - threat*

Peneliti mencoba untuk mengkaji seluruh komponen strength dengan seluruh komponen treat. Seperti kajian diatas juga dilakukan dengan membandingkan satu lawan satu komponen-komponen *strength* dan *threat*.Adapun untuk melihat hasil interaksi keduanya dapat dilihat ditabel bawah ini:

Tabel 4.33 Tabel Matrik Interaksi S-T

| | | | STRENGTH | | | | |
|--------|-----|---------------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------|
| | | | S-1 | S-2 | S-3 | S-4 | S-5 |
| | | | Merk dan teknik operasional | Produk berkualitas | Engineering marketing support | Sumber daya manusia | Problem solving teknik |
| THREAT | T-1 | Fluakuasi nilai tukar mata uang | + | | + | | |
| | T-2 | Perubahan harga BBM | + | | + | | |
| | T-3 | Semakin turunnya produk tambang | + | + | + | + | |
| | T-4 | Pelarangan eksport Minerba | + | | + | | |
| | T-5 | Bertambahnya persaingan baru | + | + | + | + | + |
| | T-6 | Kenaikan biaya produksi | + | + | + | + | |
| | T-7 | Kenaikan biaya tenaga kerja | | | + | + | |

| | | | | | | | |
|--|-----|---------------------|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | T-8 | Pertumbuhan ekonomi | + | + | + | + | + |

Pada tabel diatas hal hal yang berkaitan dengan merk dan operasional aspek S-1 akan mendapat ancaman dari seluruhkomponen aspek threat karena setiap barang yang dibuat dengan berbagai operasionalnya tidak bisa lepas dari ancaman-ancaman diatas.Satu hal lagi yang sangat mengancam oleh seluruh aspek threat adalah engineering marketing support pada aspek S-3, dan hal tidak mendapat ancaman adalah teknik problem solving karena hal ini merupakan support terhadap sales.

Terhadap aspek *strength-threat*, strategi yang dapat memaksimalkan *strength* untuk meminimalkan *threat*, diantaranya:

Tabel 4.34 Tabel strategi ST

| No. | Faktor | Strategi |
|-----|--------------------------|--|
| 1 | [T3] [T4] [T5] [S1] [S2] | Barang berkualitas dan produk bernama akan tetap bisa bertahan walaupun gencarnya saingan baru, turunnya harga minerba dan pelarangan yang ada oleh pemerintah |
| 2 | [T6] [T7] [T8] [S3] [S4] | Sumber daya yang ada serta support dari engineering dan dan marketing bisa meminimumkan biaya-biaya baru yang timbul akibat kenaikan harga dan tenaga kerja |
| 3 | [T8] [S4] [S5] | Sumber daya dan teknik penyelesaian |

| | | |
|--|--|---|
| | | masalah bisa memperbesar ketahanan perusahaan terhadap penurunan ekonomi lokal dan dunia. |
|--|--|---|

Dari tabel diatas, perusahaan dapat mengatasi berbagai kenaikan biaya dengan memaksimalkan sumber daya manusia serta memberdayakan marketing lebih tinggi dengan support engineering. Dan juga bisa mempertahankan barang berkualitas dan merk image agar selalu tetap ada pembeli dan mudah masuk ke pasar manapun

c. Tabel *weakness - opportunity*

Peneliti mencoba membandingkan antara aspek *weakness* dengan aspek *opportunity* yang nanti diharapkan adanya pengaruh antara satu dengan lainnya. Perbandingan akan dilakukan dengan perbandingan satu lawan satu. Interaksi yang terjadi antara faktor *weakness* dengan *opportunity* dapat dilihat seperti tabel dibawah dibawah :

Tabel 4.35 tabel Matrik Interaksi W-O

| | | | WEAKNESS | | | | |
|-------------|-----|--|----------------|-------|-----|-----------------|-----------|
| | | | W-1 | W-2 | W-3 | W-4 | W-5 |
| | | | Inovasi produk | Price | ISO | Production cost | Turn Over |
| OPPORTUNITY | O-1 | Kebijakan pemerintah di dunia industri dan tambang | | + | + | + | |
| | O-2 | Penetapan transaksi | + | + | + | + | |

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|--|
| | dengan memakai mata uang rupiah | | | | | |
| O-3 | Masyarakat Ekonomi ASEAN | | + | + | + | |
| O-4 | Perubahan pola interaksi di MEA | | + | + | + | |
| O-5 | Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN | + | + | + | + | |
| O-6 | Ekspansi pasar ke pasar yang lebih luas | + | + | + | + | |
| O-7 | Penurunan harga bbm | + | + | | + | |
| O-8 | Industri produk barang kreatif | + | + | | + | |

Dari tabel diatas terlihat semua peluang yang ada akan dipengaruhi oleh kelemahan yang ada pada perusahaan dimana aspek weakness yakni W2,W3,W4 dimana dengan faktor harga yang tinggi serta ongkos dan biaya produksi yang besar pula akan menghambat kelanjutan perusahaan untuk berkembang dan meperluas pasarannya.Untuk kebutuhan perluasan pasar ternyata diperlukan pengakuan kualitas produk dan sistim bisnis yang diperkirakan akan mampu mengangkat nilai jual dan pemasaran ke luar negeri. Saat ini sudah dilakukan sistim kualitas produk akan tetapi perlu ditingkatkan level manajemen quality sesuai kemauan pasar.Untuk Turn over sama sekali tidak menghambat lajunya peluang yang tercipta.

Terhadap aspek *weakness-opportunity*, strategi Opportunity yang dapat meminimalkan *weakness*.

Tabel 4.36 Tabel strategi WO

| No. | Faktor | Strategi |
|-----|----------------------------------|--|
| 1 | [O1] [W2] [W3] [W4] | Kebijakan pemerintah bisa meringankan biaya cost produksi dan harga lainnya serta selalu tetap menjalankan kualitas dengan pengembangan ISO. |
| 2 | [O3] [O4] [O5] [O6] [W1] [W2] | MEA membuka peluang untuk meningkatkan daya saing dan mengurangi biaya produksi, melalui <i>inovasi produk</i> yang lebih baik dalam hal pembelian bahan baku, disain hingga memudahkan dalam memasuki pasar bebas Asean |

Dari tabel diatas, ada dua strategi yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan perusahaan yakni dengan memberdayakan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah serta melakukan inovasi produk.

d. Tabel *weakness – threat*

Untuk kuadran *weakness-threat*, peneliti mengkaji mengenai hubungan antara faktor *weakness-threat* dengan membandingkan satu lawan satu antara aspek *weakness* dengan *threat* yang nanti bisa dilihat hasil interaksi diantara keduanya. untuk melihat interaksi tersebut dapat dilihat ditabel dibawah ini :

Tabel 4.37 tabel Matrik Interaksi W-T

| | | | WEAKNESS | | | | |
|--------|-----|----------------------------------|----------------|-------|-----|------------------|-----------|
| | | | W-1 | W-2 | W-3 | W-4 | W-5 |
| | | | Inovasi produk | Price | ISO | Producti on cost | Turn Over |
| THREAT | T-1 | Fluaktuasi nilai tukar mata uang | + | + | | + | |
| | T-2 | Perubahan harga BBM | + | + | | + | |
| | T-3 | Semakin turunnya produk tambang | | + | | + | |
| | T-4 | Pelarangan eksport Minerba | + | + | | | |
| | T-5 | Bertambahnya persaingan baru | + | + | + | + | |
| | T-6 | Kenaikan biaya produksi | + | + | | + | |
| | T-7 | Kenaikan biaya tenaga kerja | | + | | + | |
| | T-8 | Pertumbuhan ekonomi | + | + | + | + | + |

Dari tabel diatas menyatakan bahwa biaya produksi, harga barang dan pengembangan produk W2, W3, dan W 4 sangat terpengaruh oleh ancaman yang ada pada aspek threat, dengan banyaknya ancaman dan kelemahan yang ada maka

perusahaan harus berinisiatif untuk mengurangi segala biaya yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Peluang dari hubungan interaksi antara keduanya saling mempengaruhi untuk itu bagaimana perusahaan untuk mengurangi ancaman dengan memberdayakan atau meminimumkan kelemahan.

Terhadap aspek *weakness-threat*, strategi yang dapat meminimalkan *weakness* untuk meminimalkan *threat*, diantaranya:

Tabel 4.38 Tabel strategi WT

| No. | Faktor | Strategi |
|-----|-------------------------------|--|
| 1 | [T1] [T2] [T3] [W1] [W1] | Dengan turunnya harga minerba, fluktuasi mata uang dapat disiasati dengan inovasi produk agar masih bisa masuk ke pasar. |
| 2 | [T5] [T6] [T7] [W1] [W2] [W4] | Kenaikan harga , biaya produksi dan mahal nya tenaga kerja diminimalkan dengan jumlah produksi yang disesuaikan agar tidak menimbulkan harga yang baru dan mahal |
| 3 | [T8] [W1] [W2] [W3] [W5] | Meningkatkan <i>capability engineering</i> dan mempercepat pengembangan model baru |

Dari tabel diatas memang terlihat bahwa meminimalkan kelemahan dengan meminimalkan ancaman memang sesuatu yang berat akan tetapi bisa dikelola dengan baik agar kelemahan dan ancaman ini justru bisa mendatangkan sesuatu yang malah berakibat baik pada perusahaan.

Kumpulan dari seluruh usulan strategi yang dapat digunakan oleh PT. XYZ sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal, adalah seperti tampak pada tabel

dibawah ini.

Tabel 4.39 Kumpulan strategi TOWS

| WO | SO |
|--|---|
| Kebijakan pemerintah bisa meringankan biaya cost produksi dan harga lainnya serta selalu tetap menjalankan kualitas dengan pengembangan ISO. | Memaksimumkan sumber sumber daya untuk bisa menghasilkan produk barang kraetif |
| MEA membuka peluang untuk meningkatkan daya saing dan mengurangi biaya produksi, melalui <i>inovasi produk</i> yang lebih baik dalam hal pembelian bahan baku, disain hingga memudahkan dalam memasuki pasar bebas Asean | Tetap bisa memproduksi barang berkualitas dengan selalu mempertahankan merk image yang sudah ada untuk keterbukaan pasar bebas dan masuknya MEA diawal tahun 2016 |
| | Dengan adanya engineering dan marketing support bisa memanfaatkan BBM yang turun untuk meningkatkan penjualan dan penurunan harga agar tetap bisa masuk pada pasar dan <i>exist</i> |
| WT | ST |
| Dengan turunnya harga minerba, fluktuasi mata uang dapat disiasati dengan inovasi produk agar masih bisa masuk ke pasar. | Barang berkualitas dan produk bernama akan tetap bisa bertahan walaupun gencarnya saingan baru, turunnya harga minerba dan pelarangan yang ada oleh pemerintah |
| Kenaikan harga , biaya produksi dan mahal nya tenaga kerja diminimalkan dengan jumlah produksi yang disesuaikan agar tidak menimbulkan | Sumber daya yang ada serta support dari engineering dan dan marketing bisa meminimumkan biaya-biaya baru yang timbul akibat kenaikan harga dan |

| | |
|---|---|
| harga yang baru dan mahal | tenaga kerja |
| Meningkatkan capability engineering dan mempercepat pengembangan model baru | Sumber daya dan teknik penyelesaian masalah bisa memperbesar ketahanan perusahaan terhadap penurunan ekonomi lokal dan dunia. |

Semua strategi yang terlampir diatas adalah strategi pilihan yang merupakan kumpulan strategi alternatif yang bisa dipakai perusahaan sesuai kondisi perusahaan saat ini. Strategi ini tentu akan bisa berubah seiring waktu dengan tetap mempertahankan sesuatu yang menjadi prioritas yang utama serta mereview kondisi yang tidak sesuai.

4.3 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Tabel 4.40
Matriks SPACE Analisis

| Faktor Internal | Rating | Faktor Eksternal | Rating |
|----------------------------------|-----------|--|-----------|
| Kekuatan (S) | | Peluang (O) | |
| 1. Merk dan teknik operasional | 3 | 1. Kebijakan pemerintah didunia industri dan tambang | 4 |
| 2. Produk berkualitas | 2 | 2. Penetapan transaksi dengan memakai mata uang rupiah | 3 |
| 3. Engineering marketing support | 3 | 3. Masyarakat Ekonomi Asean | 4 |
| 4. Sumber daya manusia | 4 | 4. Perubahan pola interaksi di MEA | 2 |
| 5. Problem solving teknik | 3 | 5. Kebijakan pembebasan Import produk wilayah Asean | 2 |
| TOTAL | 15 | TOTAL | 15 |
| | | | |

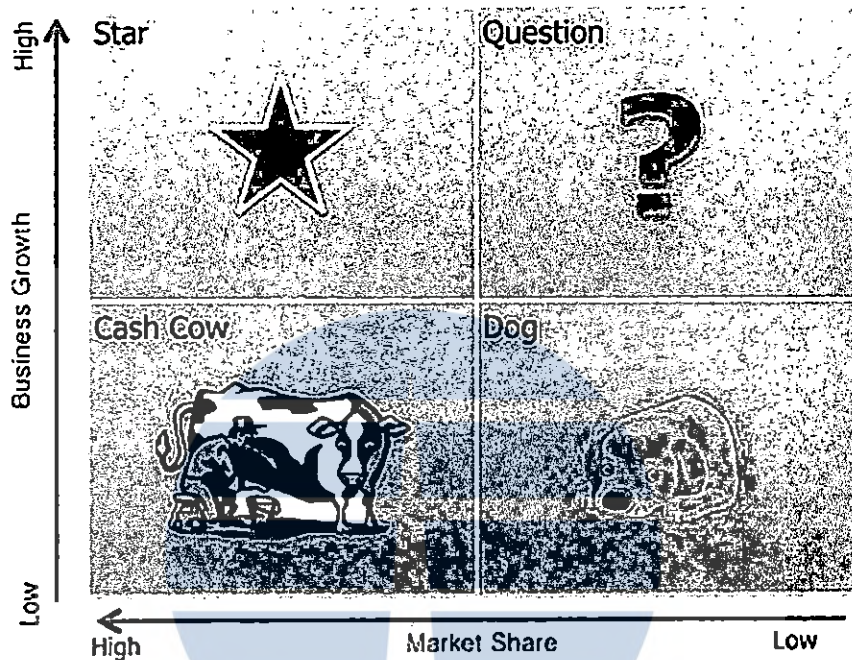
| Kelemahan (W) | | Ancaman (T) | |
|--------------------------|----|--|-----------|
| 1. Inovasi Produk | 4 | 1. Fluktuasi nilai tukar mata uang | 3 |
| 2. Price | 3 | 2. Perubahan harga BBM | 2 |
| 3. ISO | 3 | 3. Semakin turunnya harga Produk tambang | 2 |
| 4. Production Cost | 2 | 4. Pelarangan ekspor Minerba | 3 |
| 5. Turn Over. | 1 | 5. Bertambahnya persaingan | 2 |
| | 13 | TOTAL | 12 |
| S = 15 : 5 = +3 | | O = 15 : 5 = +3 | |
| W = 13 : 5 = +2.6 | | T = 12 : 5 = +2.4 | |

4.4 Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)

Matriks BCG yang dilakukan dalam Penelitian ini adalah berkenaan dengan strategi bersaing khususnya yang berkaitan dengan *material handling*. Tetapi peneliti sampaikan Matrik BCG untuk produk yang dihasilkan oleh PT XYZ. Diketahui di PT XYZ ada beberapa produk yang dijual ke customer yaitu : Produk *Belt Conveyor*, *Roller Pulley* dan *accessories*. Dimana masing masing produk memiliki keistimewaan tersendiri di mata customer. Tiga (3) tahun terakhir dapat disimpulkan bahwa *Belt Conveyor* adalah *Star*, dan *Roller* menempati *Cows*, *Pulley* menempati *Dogs* dan *Accessories* menempati Tanda Tanya.

Tabel 4.41
Enrolment PT XYZ tahun 2012-2015

BCG Matrix



Sumber : Bruce D Henderson (1970)

4.5 Matriks IE (Internal-External)

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor matriks IFE pada sumbu x dan total skor matriks EFE pada sumbu y. Matriks IFE Tabel menghasilkan nilai 3.3 dan Matriks EFE menghasilkan nilai 3.05 Menurut Rangkuti (2008), bahwa total skor berbobot untuk IFE maupun EFE adalah :

- Kuat : 3,00 – 4,00
- Rata-rata : 2,00 – 2,99
- Lemah : 1,00 – 1,99

Tabel 4.42
Matriks IE PT XYZ

| | | | | | |
|----------------|------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|------|
| | | 4,00 | 3.3 | 3,00 | 2,00 |
| Skor Bobot EFE | 4,00 | 1 GROWTH | 2 GROWTH | 3 RETRENCHMENT | |
| | 3,07 | 4 STABILITY Hati-Hati | 5 GROWTH STABILITY | 6 RETRENCHMENT | |
| | 2,00 | 7 GROWTH | 8 GROWTH | 9 LIKUIDASI | |
| | 1,00 | | | | |

Sumber : David (2010:344)

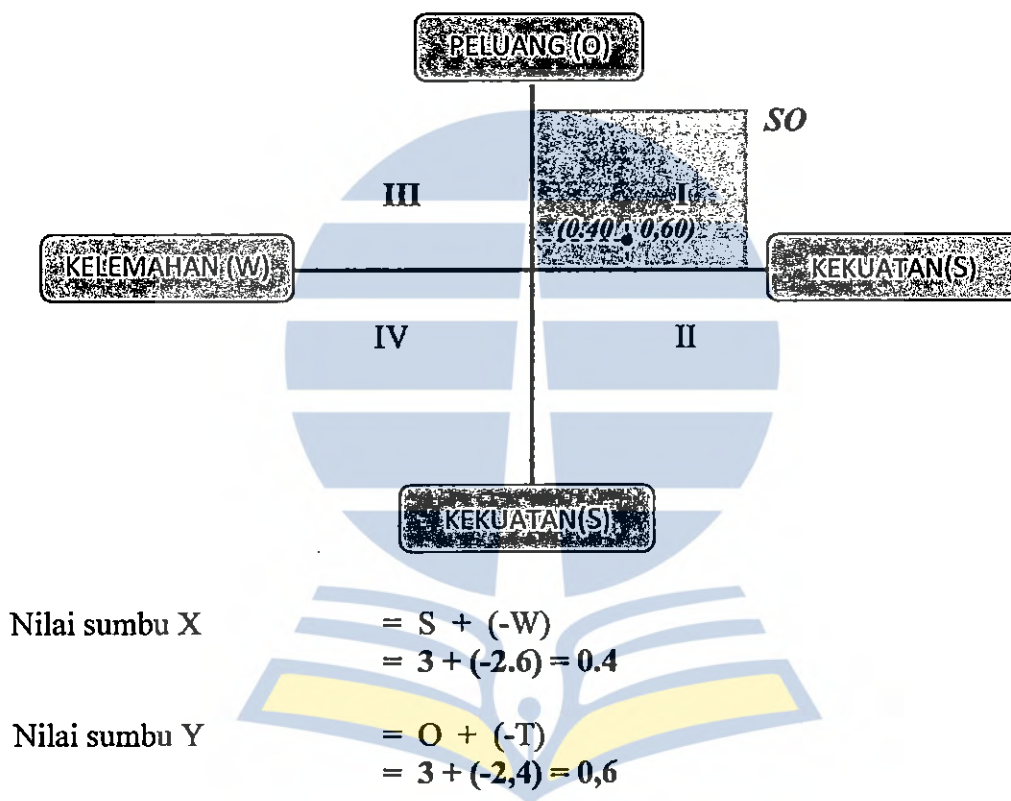
Hasil yang ditunjukkan pada matriks IE dimana pada sumbu x yang merupakan input dari matriks IFE adalah sebesar 3.3, sedangkan pada sumbu y yang merupakan input dari matriks EFE adalah sebesar 3.05. Pertemuan sumbu x dan y tersebut berada pada sel satu yaitu *Growth*, hal ini menunjukkan bahwa strategi persaingan PT XYZ adalah *Growth strategy*. Dimana *Growth* ini diarahkan pada upaya untuk tetap mempertahankan apa yang telah dicapai. Adapun langkah lainnya adalah strategi intensif seperti *Market Penetration*, *Market Development*, *Product Development* atau strategi terintegrasi seperti *Backward Integration*, *Forward Integration* dan *Horizontal Integration*.

4.6 Matriks Grand Strategy (Strategi Induk/Utama)

Matriks grand strategy (Gambar 4.42) bertujuan untuk menentukan fokus strategi pengembangan SDM di SAE Indonesia yang harus diterapkan. Pada

matriks grand strategy, nilai sumbu X diperoleh dengan menjumlahkan bobot rata-rata faktor internal (kekuatan dan kelemahan), sedangkan nilai sumbu Y diperoleh dengan menjumlahkan bobot rata-rata faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang diperoleh pada matriks space analisis.

Gambar 4.2
Matriks Grand Strategy



Gambar 4.2 menunjukkan bahwa pertemuan sumbu X dan Y berada pada kuadran ke I yaitu pertemuan antara kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*). Kondisi seperti ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan yang lebih dominan. Kekuatan PT XYZ dimana produk yang sudah dikenal masyarakat tambang khususnya Indonesia. Peluangnya adalah kesempatan atau pasar yang masih sangat terbuka luas dan pemerintah saat ini masih terus memberikan kesempatan dan peraturan di

pertambangan yang memberikan indikasi baik kedepannya,serta peraturan peraturan masih terus disesuaikan dengan kemajuan Industri tambang.

5. Tahap Keputusan (Decision Stage)

Pada tahap ini strategi yang akan dijalankan oleh PT XYZ dengan menggunakan Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

- a. STRATEGI 1 : Kekuatan merk dan kualitas
- b. STRATEGI 2 : Engineering(pengembangan produk) dan Marketing Development, Differensial produk and services

6.1 Pemetaan Ulang

Untuk dapat menggambarkan kondisi perusahaan dengan hasil penelitian maka dicoba langkah berikutnya dengan membandingkan antara matriks SWOT yang dihasilkan dari penelitian, dengan matriks SWOT yang dimiliki oleh perusahaan. Adapun tujuannya adalah untuk melihat perbedaan yang terjadi antara kondisi saat ini dibandingkan dengan pendekatan metode penelitian yang dilakukan. Perbandingan tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.43 Tabel perbandingan SWOT

| No. | ASPEK | SEBELUM PENELITIAN | SESUDAH PENELITIAN |
|-----|----------|---|---|
| 1 | Strength | <ul style="list-style-type: none"> - Pengalaman di material handling support Raw Material - Produk | <ul style="list-style-type: none"> - Merk dan teknik operasional - Produk berkualitas - Engineering marketing support - Sumber daya manusia - Problem solving teknik |
| 2 | Weakness | <ul style="list-style-type: none"> - Process - Sourcing material - Proses produksi - Cost competitiveness | <ul style="list-style-type: none"> - Inovasi produk - Price - ISO - Production cost - Turn Over |

| | | | |
|---|-------------|---|--|
| 3 | Opportunity | <ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan lama belum Belum berubah - Lokasi dan kondisi - Pembiayaan operasional - Pola dan cara | <ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan pemerintah di dunia industri dan tambang - Penetapan transaksi dengan memakai mata uang rupiah - Masyarakat Ekonomi ASEAN - Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN - Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan biaya produksi - Penurunan Harga BBM dunia - Industri produk barang kreatif |
| 4 | Threat | <ul style="list-style-type: none"> - Kompetitor baru - Pengaruh harga | <ul style="list-style-type: none"> - Fluktuasi nilai tukar mata uang - Perubahan harga BBM - Semakin turunnya produk tambang - Pelarangan eksport Minerba - Bertambahnya persaingan baru - Kenaikan biaya produksi - Kenaikan biaya tenaga kerja - Pertumbuhan ekonomi |

Pada aspek internal, faktor *strength* mempunyai faktor-faktor yang sama dengan kondisi SWOT saat ini. Kekuatan merk dan kualitas produk yang terjaga merupakan kekuatan yang selama ini menjadi andalan PT XYZ disertai dengan engineering dan marketing support yang bisa diharapkan sebagai tiang utama dari *strength* perusahaan. Satu aspek lagi yang ditambahkan adalah teknik penyelesaian masalah sesuai dengan misi dan visi perusahaan yakni “justified solution”.

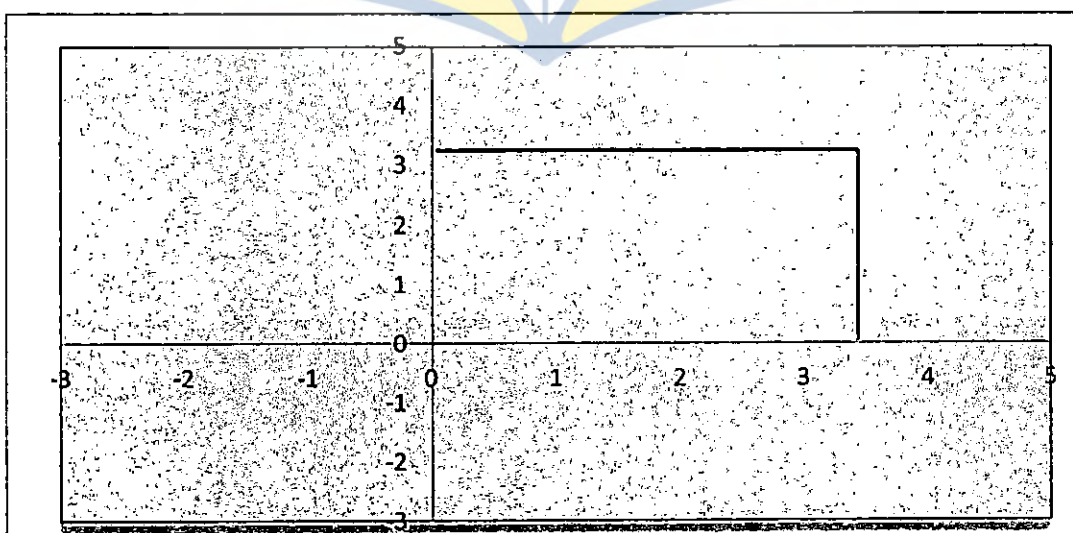
Berdasarkan tabel diatas, matriks SWOT yang dihasilkan dari penelitian ini antara peluang dan ancaman hampir sama dari sisi faktor eksternal. Pada faktor *threat*, peneliti mengidentifikasi bahwa potensi ancaman yang mempunyai dampak luas bagi organisasi tidak hanya pengaruh harga dan kompetitor baru.

Tetapi dari hasil penelitian menghasilkan bahwa segala kenaikan yang timbul selama operasional seperti kenaikan biaya produksi, perubahan harga yang tidak stabil, pelarangan dari pemerintah serta semakin turunnya harga jual barang dan mineral dan tambang merupakan hal yang menjadi beberapa ancaman pada faktor *treat* ini.

Pada faktor *weakness*, ada kesamaan dan perbedaan faktor dengan SWOT yang diidentifikasi oleh perusahaan. Faktor *cost competitiveness*, *sourcing material*, dan *process* merupakan *weakness* dari perusahaan saat ini. Peneliti menambahkan faktor *harga dan production cost* di bidang pengembangan kedalam aspek kelemahan. Demikian pula jumlah *turn over* yang tinggi pada perusahaan ini sehingga ada ketidak stabilan kemampuan

7. Analisa SWOT

Nilai pada matriks faktor internal dan faktor eksternal menggambarkan kondisi perusahaan. Berdasarkan hasil penilaian diatas, nilai faktor eksternal adalah 3.05 sementara nilai faktor internal 3,3. Nilai ini kemudian diplot ke dalam diagram dibawah ini.



Gambar 4.3 Peta SWOT perusahaan

Sumber: Diagram Cartesius (Rene Descartes) Hasil Pengolahan data

Internal dan Eksternal PT. XYZ

Diagram diatas menunjukkan bahwa PT. XYZ berada pada posisi Strength- Opportunity (SO). PT. XYZ menempati pada Diagram kuadran 1 yang artinya ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi ini untuk memanfaatkan potensi sumber daya yang tersedia untuk mengejar pertumbuhan yang tinggi.

PT. XYZ mempunyai kinerja yang cukup karena berada pada skala diatas 2 yakni 3.05 namun masih ada dikuadran yang baik untuk perbaikannya, sedangkan pada *opportunity* nilai yang didapat adalah 3,3 yang juga dalam kondisi sedang . tetapi walaupun demikian hal ini menunjukkan perusahaan mempunyai faktor *opportunity* yang dikelola dengan baik dan menjadi keunggulan.

Tabel 4.44 Data Penjualan Bulanan Belt Conveyor dari tahun 2012-2014

| Tahun 2011 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) | Tahun 2012 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) |
|------------|-----------|----------------|--------------------|------------|-----------|----------------|--------------------|
| NO | Bulan | | | NO | Bulan | | |
| 1 | Januari | 2959 | 2,997,827,000 | 1 | Januari | 1925 | 2,097,126,000 |
| 2 | Februari | 2593 | 2,377,551,000 | 2 | Februari | 2210 | 1,230,989,070 |
| 3 | Maret | 1352 | 1,589,797,400 | 3 | Maret | 772 | 624,372,000 |
| 4 | April | 2157 | 2,823,276,620 | 4 | April | 2934 | 2,496,555,000 |
| 5 | Mei | 736 | 724,372,000 | 5 | Mei | 1583 | 1,945,090,000 |
| 6 | Juni | 3949 | 3,826,491,270 | 6 | Juni | 3994 | 3,657,890,600 |
| 7 | Juli | 4873 | 4,954,451,900 | 7 | Juli | 2937 | 3,124,878,780 |
| 8 | Agustus | 2353 | 2,697,126,000 | 8 | Agustus | 3550 | 3,787,345,200 |
| 9 | September | 3037 | 3,739,761,580 | 9 | September | 2974 | 3,134,567,430 |
| 10 | Oktober | 2487 | 2,628,494,730 | 10 | Oktober | 3848 | 4,045,674,400 |
| 11 | September | 1955 | 1,800,181,000 | 11 | September | 2683 | 2,789,030,000 |
| 12 | Desember | 3096 | 3,643,253,850 | 12 | Desember | 2752 | 2,465,999,000 |
| Total | | 31547 | 33,802,584,350 | Total | | 32162 | 31,399,517,480 |

| Tahun 2013 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) | Tahun 2014 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) |
|------------|-----------|----------------|--------------------|------------|-----------|----------------|--------------------|
| NO | Bulan | | | NO | Bulan | | |
| 1 | Januari | 2851 | 2,344,827,000 | 1 | Januari | 1890 | 2,200,000,000 |
| 2 | Februari | 782 | 788,498,650 | 2 | Februari | 2430 | 2,546,000,000 |
| 3 | Maret | 3542 | 1,764,532,330 | 3 | Maret | 3192 | 3,309,676,750 |
| 4 | April | 2221 | 3,090,878,780 | 4 | April | 1317 | 1,718,090,000 |
| 5 | Mei | 2660 | 2,545,678,080 | 5 | Mei | 2435 | 2,386,908,000 |
| 6 | Juni | 2978 | 3,126,978,780 | 6 | Juni | 1012 | 1,209,000,000 |
| 7 | Juli | 1562 | 1,506,008,080 | 7 | Juli | 2764 | 2,865,700,080 |
| 8 | Agustus | 3193 | 3,986,800,700 | 8 | Agustus | 4557 | 2,900,654,530 |
| 9 | September | 1731 | 1,689,890,760 | 9 | September | 2900 | 3,140,506,000 |
| 10 | Oktober | 2037 | 2,589,870,650 | 10 | Oktober | 1789 | 1,890,654,000 |
| 11 | September | 2407 | 2,878,070,000 | 11 | September | 567 | 780,000,565 |
| 12 | Desember | 1977 | 2,725,008,000 | 12 | Desember | 1809 | 2,189,234,800 |
| Total | | 27941 | 29,037,041,810 | Total | | 26662 | 27,136,424,725 |

Sumber : Data penjualan PT XYZ untuk produk belt conveyer tahun 2014

8. Analisa Kondisi Internal

Dari tabel 4.44 dapat dilihat pergerakan penjualan selama 4 tahun terakhir PT XYZ, dimana terjadi penurunan penjualan yang terus menerus. Dari hasil analisa yang dilakukan dengan menggali faktor internal dan eksternal didapati hal yang saling berkaitan satu sama lainnya. Adapun hal yang didapati adalah :

- Marketing/sales selama 4 tahun selalu mamakai cara dan teknik yang sama dalam hal dan teknik penjualan
- Customer base yang tidak bertambah
- Tidak adanya produk inovatif dalam 4 tahun terakhir
- Technical support tidak berkembang karena item barang sama
- Sistim kerja yang berhenti pada after sales service saja
- Belum adanya terknik terbaru dalam penjualan
- Perekonomian melamban walaupun sudah ada AFTA dan MEA
- Muncul barang/produk murah tanpa diketahui kualitasnya

9. Perubahan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan saat ini adalah :

1. Faktor Eksternal

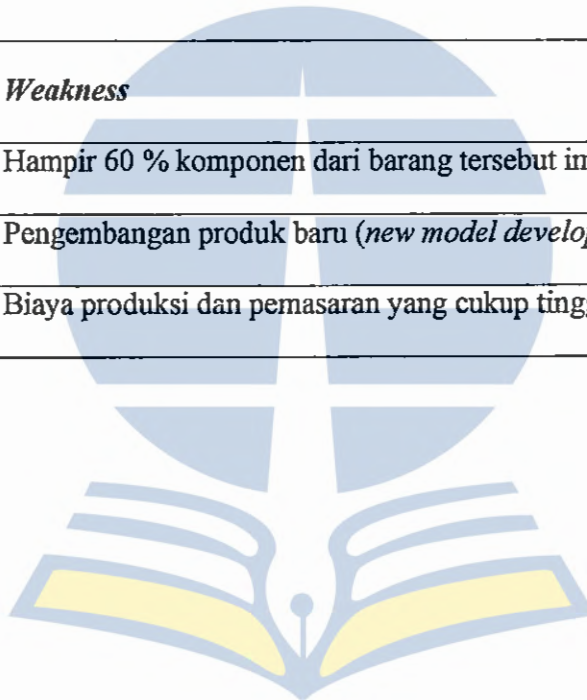
| NO | <i>Opportunity</i> |
|----|---|
| 1 | Ekspansi pasar (ekspor) |
| 2 | <i>Merk image</i> PT XYZ yang sudah diketahui banyak perusahaan sebagai perusahaan <i>material handling support</i> . |
| 3 | Kebijakan ekspor dan impor yang terbuka luas di Indonesia saat ini serta tingginya peranan pemerintah dalam hal ini |
| 4 | Dukungan para principal sebagai pemegang merk penjualan <i>material handling</i> . |
| 5 | Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, perubahan pola interaksi di masyarakat ekonomi Asean (MEA), serta turunnya harga BBM |
| 6 | Peningkatan daya saing melalui kualitas, keseragaman produk, harga serta memberikan service terbaik dari yang sudah ada. |
| 7 | Upaya inovasi produk dengan R and D yang disesuaikan |
| 8 | Jangkauan pemasaran perusahaan terus meningkat (membuka cabang diluar negeri seperti Australia dan memiliki beberapa agen di beberapa negara asia). |

| NO | <i>Threats</i> |
|----|---|
| 1 | Kompetitor semakin bertambah baik dari dalam maupun dari luar, termasuk juga banyak karyawan PT XYZ yang tumbuh sebagai pemain baru dari dunia <i>material handling</i> |
| 2 | Para konsumen lebih hati-hati dalam hal pembelian karena disesuaikan dengan kebutuhan saja (prioritas) |
| 3 | Penggunaan teknologi yang kurang berkembang. |
| 4 | Kenaikan biaya produksi, tetapi penjualan masih dibawah rasional |
| 5 | Nilai tukar rupiah fluktuatif (masih di level +/- Rp13,600) |
| 6 | Ancaman produk murah sehingga banyak mempengaruhi penjualan Dan terjadi krisis ekonomi |
| 7 | Peraturan pemerintah yang tidak membolehkan eksport raw material mentah sebelum dioleh terlebih dahulu (perlu investasi tinggi) |

2. Faktor Internal

| NO | <i>Strength</i> |
|----|---|
| 1 | Memiliki pabrik sendiri sehingga bisa lebih mengatur terhadap kebutuhan penjualan . |
| 2 | Selalu bisa bertahan dengan kondisi saat ini karena kebutuhan dasar tetap selalu masih ada, |
| 3 | Kemampuan delivery yang lebih cepat karena pabrikasi berada di Jakarta |
| 4 | Harga yang lebih mahal sesuai reasonablenya |
| 5 | Memiliki customer yang besar dan loyal |

| NO | <i>Weakness</i> |
|----|---|
| 1 | Hampir 60 % komponen dari barang tersebut import |
| 2 | Pengembangan produk baru (<i>new model development</i>) yang lamban |
| 3 | Biaya produksi dan pemasaran yang cukup tinggi |



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini mendiskripsikan bahwa Strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan PT. XYZ saat ini adalah Strategi *Strength-Opportunity* yakni menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang, Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

- Penurunan penjualan tidak hanya disebabkan oleh faktor internal saja tetapi faktor eksternal juga ikut mempengaruhi seperti politik, dimana banyak sekali kebijakan-kebijakan yang tidak populer bagi pengusaha (PT XYZ).Hal lain yang mengakibatkan penurunan adalah lesunya perekonomian dunia (krisis ekonomi)
- Trend penjualan 4(empat) tahun terakhir menurun disebabkan banyaknya perusahaan yang tutup karena biaya produksi tidak seimbang dengan penjualan, sehingga berdampak pada penjualan supplier (PT XYZ)
- Banyak masuknya produk dengan harga yang rendah sehingga sangat sulit bersaing dipasar global ini (MEA).

Berdasarkan hasil analisis SWOT perusahaan PT XYZ menempati pada Gradien 1 yang artinya bahwa PT. XYZ berada pada posisi kuadran 1 dimana *Strength-Opportunity* (SO) berada. Kondisi kuadran 1 merupakan kuadran yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka tindakan yang dapat dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Kondisi perusahaan akan mudah diketahui dengan cara melakukan evaluasi secara teratur dan berkala (contoh setiap 6 bulan), dengan cara tersebut manajemen akan mudah menindaklanjuti apa yang menjadi tingkat kritikal pada perusahaan. Salah satunya adalah dengan mengetahui aspek internal dan eksternal perusahaan, tentunya dengan menggunakan teori dan matriks diatas.
2. Peningkatan *resources* dan *capabilities* yang berada pada *weakness* sehingga bisa menjadi *strength*, seperti peningkatan skill technical sebagai support sales
3. Membuat *image* produk lebih specific sehingga tingkat persaingannya akan berkurang karena produk tidak mudah ditiru dan tidak pasaran
4. Pembatasan minimum kuantiti untuk penjualan demi efisiensi sehingga perusahaan tahu *segmented* yang seharusnya.
5. Strategi yang didapat bisa digunakan untuk jangka pendek dan jangka panjang, disesuaikan dengan kebutuhan, berhubungan dengan keseriusan perusahaan untuk menjalankannya

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay B. & Herterly, W.(2012). *Strategic Management & Competitive Advantage*. Pearson Education, Prentice Hall Publishing.
- Christiananta, Budiman. Supratiwi. Daniel, Debby Ratna (2012). *Manajemen Strategik*. Universitas Terbuka : Tangerang Selatan
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management*, Thirteenth Edition. New Jersey : Prentice Hall
- Hill, Charlew W. L., dan Jones, Gareth R. (2012). *Essentials of Strategic Management*, Third Edition. Mason : South-Western Cengage Learning
- Kotler, Philip. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Erlangga
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset
- Nasution. (2003). *Metode Research*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Rangkuti. Freddy (2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Ward, John. Peppard, Joe. (2002). *Strategic Planning for Information System*, 3rd Edition. New York : John Wiley and Sons, Inc
- Wheelen, Thomas L. Hunge, J. David (2012). *Strategic management and business policy : toward global sustainability / r. — 13th ed*. New Jersey : Prentice Hall
- Miles B.B., dan A.M Huberman, (1992) *Analisa Data Kualitatif*, UI Press Jakarta

Jurnal

- Abraham Lukas (2013) *Batu Bara Indonesia - Analisis Pertambangan Batubara* _ Indonesia Investments.htm
- Ana Priyangga (2011), *Perkuliahan Manual Material Handling (MMH).htm*
- Dedy Mulyadi (2011), *Persaingan di bidang Industri untuk Trading material Handling Equipment*.

Denny Bagus (2014), PEST (Political, Economic, Social dan Technology) Analysis untuk meringkas lingkungan eksternal dalam operasi bisnis.htn

Jessica Steen, Fatima Saleh (2009) dan Susann Bartsch, International material Handling at Volvo Construction Equipment Brass

Marilyn M. Helms, Rita Moore (2007). Information Technology (IT) and the Healthcare Industry: A SWOT Analysis.

Umni Kalsum (2000) Strategi meningkatkan Daya Saing Pada Bisnis Usaha Tas

Ravanavar, Gomatesh M; Charantimath, Poornima M (2012). Strategic Formulation Using TOWS Matrix – A Case Study. International Journal of Research and Development, Volume 1, Issue 1, 2012

Suhartini (2012), Perbaikan Pemasaran Dengan Menggunakan Analisa SWOT

Wheelen, Thomas L. Hunge, J. David (2012). *Strategic management and business policy* : toward global sustainability / r. — 13th ed. New Jersey : Prentice Hall

Wehrich, Heinz. (1982). The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Journal Long Range Planning*, 12-14, 1982

Berita internet

[01] PDF] Aplikasi SWOT pada pengelolaan limbah elektronika - ResearchGate <https://www.researchgate.net/...SWOT.../55b8059608ae092e96587...>

[02] <http://www.mining.sandvik.com/en/products/equipment/bulk-materials-handling>

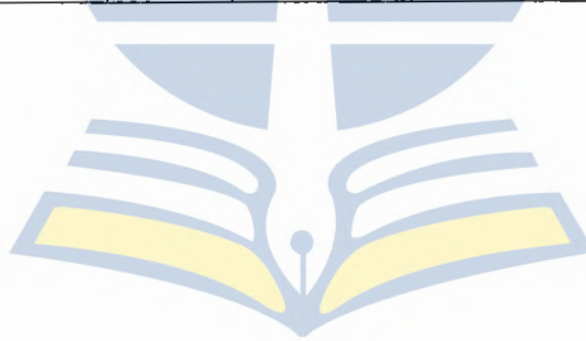
[03] <https://www.hatch.com/Expertise/Services-and-Technologies/BulkMaterialsHandling>

[04] <https://www.strategicmanagementinsight.com> › Strategy Tools

Lampiran I

Data Informan

| No. | Nama | Inisial | Jabatan Sekarang | Lama bekerja |
|--------------|-----------------|---------|------------------------------------|--------------|
| Partisipan 1 | Yanto Suparman | YS | Project Coordinator | 7 tahun |
| Partisipan 2 | Syukri | SY | Branch Manager Balikpapan by skype | 8 tahun |
| Partisipan 3 | Solihin | SO | Branch manager Surabaya by Skype | 18 tahun |
| Partisipan 4 | Santi Listianti | SL | Sales Jakarta | 13 tahun |
| Partisipan 5 | Robby | RB | HRD Head | 5 tahun |
| Partisipan 6 | Tri Riwanto | TR | Assisten Technical Manager | 13 tahun |
| Partisipan 7 | Effendy | EF | General Manager | 16 tahun |



Lampiran II

Draft wawancara

| No | Penelitian (pertanyaan) | Aspek penelitian | Rumusan Pertanyaan | Keterangan |
|----|---|----------------------|---|--|
| 1 | Faktor-faktor Internal dan Eksternal apa saja yang mempengaruhi perusahaan saat ini ? | Faktor Eksternal | | |
| | | I. PEST | | |
| | | a. Politik | Kebijakan apa saja yang mempengaruhi perusahaan ? | Perubahan peraturan di bidang industri tambang tidak ada valid |
| | | b. Ekonomi | Indikator ekonomi apa saja yang mempengaruhi kinerja perusahaan | |
| | | c. Sosial | Faktor sosial apa saja yang mempengaruhi jalannya perusahaan ? | |
| | | d. Teknologi | Apakah teknologi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan / apa saja itu ? | Inovasi teknologi |
| | | II. Thread (T) | Apa saja faktor-faktor negatif yang mempengaruhi perusahaan ? | |
| | | III. Opportunity (O) | Apa saja faktor-faktor positif yang mempengaruhi perusahaan ? | |
| | | | | |

| No | Penelitian (pertanyaan) | Aspek penelitian | Rumusan pertanyaan | Keterangan |
|----|--|--------------------------|--|----------------------|
| 2 | Faktor-faktor Internal dan Ekstenal apa saja yang mempengaruhi perusahaan saat ini ? | | | |
| | | Faktor Internal | | -Struktur organisasi |
| | | Resources & Capabilities | Apa saja sumber daya manusia dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini ? | -Business flow |
| | | VRIO | | |
| | | a. Valuable | Apakah resouces tersebut bisa mendukung keberhasilan perusahaan dalam pencapaian target seperti kualitas, perbaikan, efisiensi dan lain-lain ? | |
| | | b. Rare | Apakah resouces yang ada sekarang tersebut merupakan sesuatu yang tidak pernah ada atau belum dimiliki perusahaan kompetitor ? | |
| | | c. Imitable | Apakah resources tersebut tidak bisa ditiru atau dicontoh dengan mudah oleh kompetitor ? | |
| | | d. Organisasi | Apakah organisasi bisa mengeksplorasiresources tersebut ? | |

Lampiran III

Transkrip Identifikasi Aspek *Opportunity*

| No | No Baris | Informan | Aspek | Uraian | Penjelasan |
|----|----------|----------|-------|---|--|
| 1 | O-1 | LN | P | Pemerintahan yang sudah berjalan baru 2 tahun cukup banyak membuat kebijakan yang berpihak pada pengusaha | Kebijakan baru yang cukup membuat pengusaha bergairah |
| 2 | O-2 | YS | P | Masyarakat ekonomi Asean | Adanya perubahan pola interaksi yg baru yang cukup menjanjikan |
| 3 | O-3 | EF | P | Ekspansi pasar yang lebih luas (internasional) | Pangsa pasar akan lebih besar dan profit lebih banyak |
| 4 | O-4 | SO | P | AFTA pasar bebas yang memudahkan asing untuk masuk ke Indonesia | Untuk menyamakan kondisi disegala segi dalam transaksi keuangan |
| 5 | O-5 | SL | P | Penetapan transaksi dengan mata uang rupiah | Lebih menjanjikan pada produk lokal untuk bersaing |
| 6 | O-6 | RB | P | Kebijakan pemerintah terhadap investasi asing bebas tanpa persyaratan dumping | Kebijakan pemerintah pada investasi asing |
| 7 | O-7 | SY | P | Kebijakan pajak | Untuk produk yang sudah memiliki continuous demand menjadi lebih kecil pembayarannya |
| 8 | O-8 | EF | P | Kebijakan local content | Kebijakan peningkatan TKDN |
| 9 | O-9 | SO | P | Pembelian masih bertahan pada kebutuhan konsumen | Hanya memproduksi barang barang yang sepaket, |
| 10 | O-10 | SY | P | Kemudahan untuk import barang | Pembelian sesuai kebutuhan (tanpa adanya stock barang) |
| 11 | O-11 | LN | E | BBM dunia mengalami penurunan | Biaya akan menurun |

| | | | | | |
|----|------|----|---|---|---|
| 12 | O-12 | LN | E | Daya beli pengusaha masih rendah | Tetap ada pembelian minimum |
| 13 | O-13 | SY | E | Daya Beli konsumen | Dayabeli konsumen |
| 14 | O-14 | SY | E | Customer yang bisa mengikuti perkembangan peralatan material handling | Customer selalu berkembang |
| 15 | O-15 | LN | E | Nilai tukar rupiah | Nilai tukar rupiah |
| 16 | O-16 | EF | E | Kebutuhan akan efisiensi produk untuk meningkatkan daya saing | Efisiensi untuk meningkatkan daya saing |
| 17 | O-17 | RB | E | Masih cukup baiknya ekonomi lokal walaupun secara global menurun | Kebuthan lokal masih ada |
| 18 | O-18 | RB | E | Kurs valuta mata uang terhadap penjualan produk ekspor | Nilai tukar rupiah |
| 19 | O-19 | YS | E | Menjadi distributor tunggal untuk produk material handling | Penguasaan pasar yang masih bisa dikendalikan |
| 20 | O-20 | SY | S | Loyalitas konsumen | Loyal customer |
| 21 | O-21 | SO | S | Kepercayaan akan produk bermutu | Kualitas produk |
| 22 | O-22 | RB | S | ketersediaan barang | Kenyamanan konsmen |
| 23 | O-23 | TR | S | Masuknya barang kreatif | memacu untuk kebaikan |
| 24 | O-24 | RB | S | Hubungan yang baik dengan pemasok | Lebih bisa berkomunikasi mengenai produk |
| 25 | O-25 | YS | S | Tuntutan kelestarian lingkungan dengan sistim go green | kesadaran go green |
| 26 | O-26 | TR | T | Bertambahnya kemampuan customer akan produk berkualitas | Peningkatan biaya operasional |
| 27 | O-27 | RB | T | Terus berkembangnya produk material handling | Kebutuhan (demand) menurun |
| 28 | O-28 | TR | T | Kesadaran untuk value added produk | Yang dipentingkan bisa tetap berproduksi |
| 29 | O-29 | SY | T | Kesadaran untuk produk pengganti | Penambahan biaya |
| 30 | O-30 | LN | T | Pengenalan produk | Produk lama tetapi tidak semua orang bisa mengetahuinya |

Lampiran IV

Transkrip Identifikasi Aspek *Threat*

| No | No Baris | Informan | Aspek | Uraian | Penjelasan |
|----|----------|----------|-------|---|--|
| 1 | T-1 | LN | P | Persoalan politik Indonesia yang tidak menentu | Kebijakan yang terus berubah |
| 2 | T-2 | LN | P | Peraturan mengenai dunia industri dan tambang yang sering berubah | Regulasi pemerintah sering berubah |
| 3 | T-3 | SL | P | Pelarangan produk mentah (Raw material) langsung dijual keluar negeri | Protect penjualan langsung |
| 4 | T-4 | YS | P | Prosedur ekspor-import yang terlalu berbelit | Tidak adanya minimalis prosedur |
| 5 | T-5 | YS | P | Korupsi | Terjadinya perusakan kepercayaan rakyat pada pemerintah |
| 6 | T-6 | RB | P | Kebijakan pemerintah yang secara berkala mengurangi subsidi BBM | Kebijakan BBM bersubsidi |
| 7 | T-7 | TR | P | Naik turunnya harga BBM | Mempegaruhi harga barang dan transportasi material dan orang |
| 8 | T-8 | SL | P | Kenaikan UMR | Kenaikan biaya ketenaga kerjaan |
| 9 | T-9 | EF | P | Melemahnya sektor pertambangan karena kebijakan pelarangan penjualan bahan mentah | Kebijakan pelarangan ekspor minerba |
| 10 | T-10 | SL | P | Kebijakan ekonomi pihak tertentu | Ketidakpastian arah kebijakan pemerintah baru |
| 11 | T-11 | LN | P | Perubahan energi | Keterbatasan sumber daya alam |
| 12 | T-12 | SY | P | Kenaikan TDL | Kenaikan biaya produksi |
| 13 | T-13 | RB | P | Undang-undang ketenaga kerjaan | Ketidakstabilan UU kebijakan tenaga |

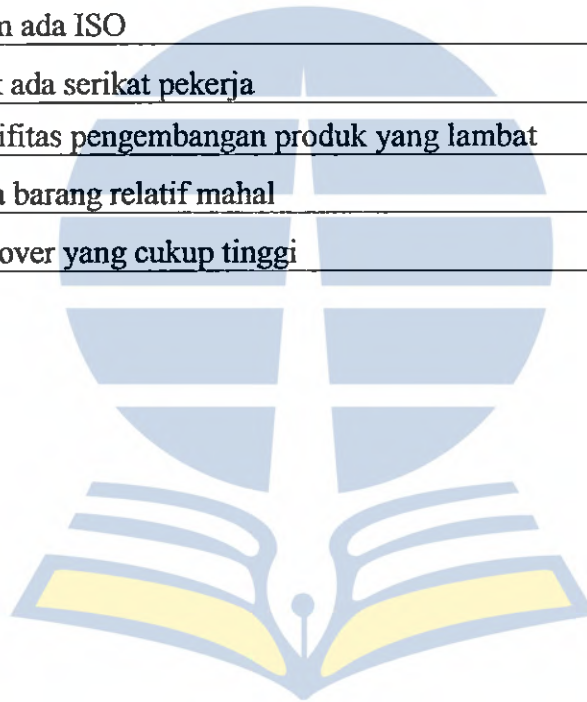
| | | | | | |
|----|------|----|---|---|--|
| 14 | T-14 | YS | P | UU ketenaga kerjaan | kerja |
| 15 | T-15 | LN | E | Pengurangan subsidi BBM | Pengurangan biaya negara |
| 16 | T-16 | EF | P | Biaya yang disebabkan oleh pengaruh politik | Musim perpolitikan Indonesia |
| 17 | T-17 | SL | E | Ketidak rataan kebutuhan produk material handling | Permintaan masih turun naik |
| 18 | T-18 | EF | E | Fluktuasi nilai tukar rupiah | Gejolak pertumbuhan ekonomi |
| 19 | T-19 | EF | S | Ketidakterersediaan infra struktur | Ketisak siapan untuk ekspansi |
| 20 | T-20 | YS | E | Melemahnya pasar ekonomi dunia | Kondisi ekonomi tidak stabil |
| 21 | T-21 | SL | E | Kenaikan biaya tenaga kerja | Ongkos naik |
| 22 | T-22 | SL | E | Kenaikan biaya produksi | Ongkos naik |
| 23 | T-23 | LN | E | Inflasi yang tinggi | Ekonomi dunia yang masih tidak stabil |
| 24 | T-24 | SO | E | Kebijakan pajak | Kerepotan di perpajakan |
| 25 | T-25 | RB | P | Prosedur ekspor import yang berbelit | prosedur belum diringkas |
| 26 | T-26 | SY | E | Persaingan makin tinggi dan ketat | Semakin banyak pemain baru |
| 27 | T-27 | RB | E | Kenaikan biaya tenaga kerja | Biaya yang tidak pernah turun |
| 28 | T-28 | SY | E | Semakin turunnya produk tambang | Produksi dunia sedang tinggi |
| 29 | T-29 | SO | E | Cenderung mencoba produk baru | Uji coba untuk produk murah |
| 30 | T-30 | RB | E | Bertambahnya saingan baru | Optimisme penjualan |
| 31 | T-31 | EF | E | Kondisi ekonomi Indonesia tumbuh 5% | Pertumbuhan ekonomi Indonesia masih stabil |
| 32 | T-32 | EF | E | Diferensial produk yang tidak langka | Barang yang sama |
| 33 | T-33 | TR | S | Permintaan konsumen dengan harga kompetitif | Konsumen ingin harga murah |
| 34 | T-34 | TR | T | Berkurangnya skill engineering | Tidak pgrade kemampuan engineering |
| 35 | T-35 | SO | T | Tidak memiliki teknologi yang berbeda | Teknologi yang biasa biasa saja |
| 36 | T-35 | YS | E | Tidak seimbang biaya produksi dan nilai jual | Biaya yang dikeluarkan lebih tinggi |

Lampiran V

Transkrip Identifikasi faktor Internal

| NO | Internal | URAIAN | KLASIFIKASI |
|----|----------|--|--------------|
| 1 | I-1 | Spesialisasi material Handling | Resource |
| 2 | I-1 | Organisasi yang sudah dikenal | Resource |
| 3 | I-1 | Tenaga profesional yang masih muda | Resource |
| 4 | I-2 | Branch image PT XYZ yang kuat | Resource |
| 5 | I-2 | Skill yang tinggi untuk material handling specified | Capabilities |
| 6 | I-2 | Spesialisasi yang kuat dipercaya | Resource |
| 7 | I-2 | Memiliki produk-produk berkualitas | Capabilities |
| 8 | I-2 | Link produk yang saling berkaitan | Resource |
| 9 | I-3 | Produk lokal dengan kualitas internasional | Capabilities |
| 10 | I-3 | Baru 20% menggunakan sourcing produk lokal | Resource |
| 11 | I-3 | Rasio tenaga kerja kecil | Resource |
| 12 | I-3 | Produktifitas tenaga | Resource |
| 13 | I-3 | Engineering support yang kuat dan memiliki skill | Capabilities |
| 14 | I-3 | Usia managerial yang masih muda | Resource |
| 15 | I-4 | Tool kit yang masih kurang lengkap untuk support sales (tua) | Capabilities |
| 16 | I-4 | Terkenal dengan menyelesaikan masalah dengan kebutuhan | Capabilities |
| 17 | I-4 | Flow penanganan masalah yang simple | Capabilities |
| 18 | I-4 | Memiliki kamus problem analisa | Capabilities |
| 19 | I-4 | Memiliki vendor terakreditasi | Resource |
| 20 | I-4 | IT system yang cukup mensupport | Resource |
| 21 | I-5 | Sumber daya yang kurang capable dan inisiatif serta kreatif | Resource |
| 22 | I-5 | Memiliki customer yang banyak dan loyal | Resource |
| 23 | I-5 | Tidak mampu EPC | Capabilities |

| | | | |
|----|-----|---|--------------|
| 24 | I-5 | Optimalisasi R & D yang kurang | Resource |
| 25 | I-5 | Distributor tunggal untuk beberapa produk | Capabilities |
| 26 | I-6 | Memiliki pabrik di Indonesia | Capabilities |
| 27 | I-4 | Memiliki kamus problem analisa | Resource |
| 28 | I-4 | Memiliki vendor terakreditasi | Resource |
| 29 | I-4 | IT system yang cukup mensupport | Capabilities |
| 30 | I-7 | Memiliki program training bagi customer | Resource |
| 31 | I-7 | Memiliki cabang dan keagenan hampir seluruh Indonesia | Resource |
| 32 | I-7 | Modal kerja yang cukup | Capabilities |
| 33 | I-7 | Tenaga ahli yang cukup banyak dan berpengalaman | Resource |
| 34 | I-7 | Belum ada ISO | Resource |
| 35 | I-8 | Tidak ada serikat pekerja | Resource |
| 36 | I-8 | Efektifitas pengembangan produk yang lambat | Capabilities |
| 37 | I-8 | Harga barang relatif mahal | Resource |
| 38 | I-8 | Turn over yang cukup tinggi | Resource |



Lampiran VI

Komponen Unit *Conveyor System*

| No | Nama Barang | Kebutuhan | Jumlah | Keterangan |
|----|----------------|---------------------------------|---------|------------|
| 1 | Belt Conveyor | 22 km x 2 (top dan bottom) | 44 km | panjang |
| 2 | Roller Carry | 22 km / 1m) x 3 roller | 66000 | buah |
| 3 | Roller Return | (22 km/3 m) x 1 roller | 22000 | buah |
| 4 | Impact Roller | (202 linex5 bracket) x 3 roller | 3030 | buah |
| 5 | Bracket Carry | (22 km/1 m) | 22000 | unit |
| 6 | Bracket Return | (22 km/3 m) | 7333 | unit |
| 7 | Belt Cleaner | 202 x 1 set | 202 | unit |
| 8 | Drum Pulley | 202 x7 set | 1414 | unit |
| 9 | Skirt Rubber | 202 x 6 m | 1212 m | panjang |
| 10 | V plough | 202 x 1 set | 202 | unit |
| 11 | Motor | 202 x 1 set | 202 | unit |
| 12 | Self aligning | (2200 m / 50 m)x 2 | 880 | unit |
| 13 | SMSR | 202 x 1 set | 202 | buah |
| 14 | Sprocket | 202 x 2 set | 404 | set |
| 15 | Rantai | 202 x 3 m | 606 m | panjang |
| 16 | Pull cord | 22 km x 0.8 panjang conveyor | 17600 m | Panjang |
| 17 | Plummer block | 202 x 7 pulley x 2 buah | 2828 | buah |

Sumber : Data *Mapping* Teknikal PT XYZ tahun Juli 2012.

Lampiran VII

Data Penjualan Bulanan Belt Conveyor dari tahun 2012-2014

| Tahun 2011 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) | Tahun 2012 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) |
|------------|--------------|----------------|-----------------------|------------|--------------|----------------|-----------------------|
| NO | Bulan | | | NO | Bulan | | |
| 1 | Januari | 2959 | 2,997,827,000 | 1 | Januari | 1925 | 2,097,126,000 |
| 2 | Februari | 2593 | 2,377,551,000 | 2 | Februari | 2210 | 1,230,989,070 |
| 3 | Maret | 1352 | 1,589,797,400 | 3 | Maret | 772 | 624,372,000 |
| 4 | April | 2157 | 2,823,276,620 | 4 | April | 2934 | 2,496,555,000 |
| 5 | Mei | 736 | 724,372,000 | 5 | Mei | 1583 | 1,945,090,000 |
| 6 | Juni | 3949 | 3,826,491,270 | 6 | Juni | 3994 | 3,657,890,600 |
| 7 | Juli | 4873 | 4,954,451,900 | 7 | Juli | 2937 | 3,124,878,780 |
| 8 | Agustus | 2353 | 2,697,126,000 | 8 | Agustus | 3550 | 3,787,345,200 |
| 9 | September | 3037 | 3,739,761,580 | 9 | September | 2974 | 3,134,567,430 |
| 10 | Oktober | 2487 | 2,628,494,730 | 10 | Oktober | 3848 | 4,045,674,400 |
| 11 | September | 1955 | 1,800,181,000 | 11 | September | 2683 | 2,789,030,000 |
| 12 | Desember | 3096 | 3,643,253,850 | 12 | Desember | 2752 | 2,465,999,000 |
| | Total | 31547 | 33,802,584,350 | | Total | 32162 | 31,399,517,480 |



| Tahun 2013 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) | Tahun 2014 | | Panjang (m) | Jumlah (Rupiah) |
|------------|-----------|----------------|--------------------|------------|-----------|----------------|--------------------|
| NO | Bulan | | | NO | Bulan | | |
| 1 | Januari | 2851 | 2,344,827,000 | 1 | Januari | 1890 | 2,200,000,000 |
| 2 | Februari | 782 | 788,498,650 | 2 | Februari | 2430 | 2,546,000,000 |
| 3 | Maret | 3542 | 1,764,532,330 | 3 | Maret | 3192 | 3,309,676,750 |
| 4 | April | 2221 | 3,090,878,780 | 4 | April | 1317 | 1,718,090,000 |
| 5 | Mei | 2660 | 2,545,678,080 | 5 | Mei | 2435 | 2,386,908,000 |
| 6 | Juni | 2978 | 3,126,978,780 | 6 | Juni | 1012 | 1,209,000,000 |
| 7 | Juli | 1562 | 1,506,008,080 | 7 | Juli | 2764 | 2,865,700,080 |
| 8 | Agustus | 3193 | 3,986,800,700 | 8 | Agustus | 4557 | 2,900,654,530 |
| 9 | September | 1731 | 1,689,890,760 | 9 | September | 2900 | 3,140,506,000 |
| 10 | Oktober | 2037 | 2,589,870,650 | 10 | Oktober | 1789 | 1,890,654,000 |
| 11 | September | 2407 | 2,878,070,000 | 11 | September | 567 | 780,000,565 |
| 12 | Desember | 1977 | 2,725,008,000 | 12 | Desember | 1809 | 2,189,234,800 |
| | Total | 27941 | 29,037,041,810 | | Total | 26662 | 27,136,424,725 |

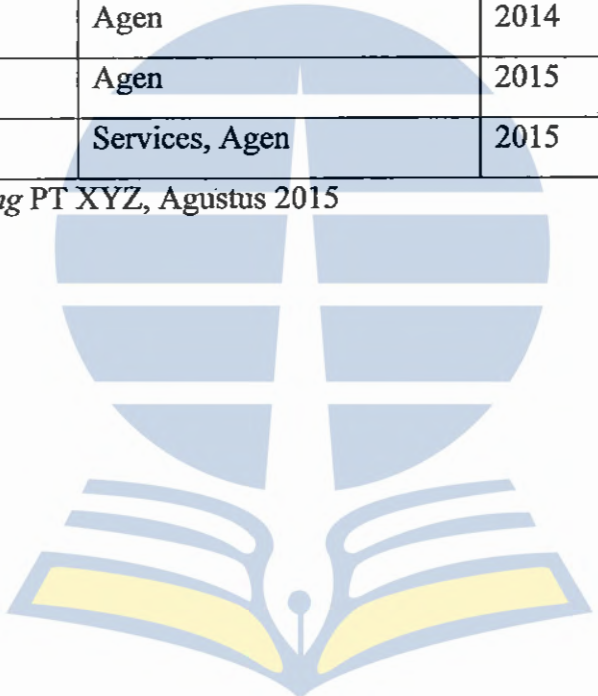
Sumber : Data penjualan PT XYZ untuk produk belt conveyor tahun 2014



Lampiran VIII**Data kompetitor baru**

| NO | Nama Perusahaan | Spesifikasi dalam bidang material handling | Tahun Berdiri |
|----|---------------------|--|---------------|
| 1. | PT. Aditech Perkasa | Services, Agen | 2014 |
| 2. | PT. CGR | Agen | 2014 |
| 3. | PT bajra Utama | Agen | 2014 |
| 4 | PT Rajawali | Agen | 2015 |
| 5 | PT. Teknik Raya | Services, Agen | 2015 |

Sumber : *Sales & Marketing* PT XYZ, Agustus 2015



Lampiran IX**Data Perusahaan yang membuat pabrik di Indonesia**

| NO | Nama Perusahaan | Asal Negara | Produk |
|----|------------------------|-------------|---------------|
| 1. | PT. Ultrol Indonesia | Korea | Roller |
| 2. | PT. Goodyear Indonesia | Amerika | Belt Conveyor |
| 3. | PT. Inabec | China | Belt Conveyor |
| 4. | PT. King Indonesia | Amerika | Roller |
| 5. | PT. Martin Indonesia | Amerika | Roller |
| 6. | PT. Pirelli Indonesia | Perancis | Belt Conveyor |

Sumber : *Sales & Marketing* PT XYZ, Agustus 2015

